

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ

КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Общего менеджмента

Учебно - методическое пособие

для проведения семинарских и практических
занятий по дисциплине «**Основы менеджмента**»
цикла общепрофессиональных дисциплин
направления (федеральный компонент)
ГОС ВПО второго поколения
для подготовки бакалавров
по направлению 521500 «Менеджмент»

Казань – 2005

Утверждена на заседании кафедры Общего менеджмента (протокол № 9 от 12.04.2005г.)

Авторы:

к.э.н., доцент кафедры общего менеджмента Большов А.В.

к.э.н., стар. преподаватель Мухаметшина Г.Р.

ассистент Зайнуллина М.Р.

Рецензенты: к.э.н., доцент кафедры общего менеджмента Кулик Е.Н.

к.э.н., стар. преподаватель Кузнецов К.В.

Содержание	стр
1. Организационно-методический раздел	5
2. Темы для проведения семинарских занятий	5
Тема № 1 Общая теория управления	5
Тема № 2 Закономерность управления различными системами	9
Тема № 3 Управление социально-экономическими системами	10
Тема № 4 Методологические основы менеджмента	13
Тема № 5 Инфраструктура менеджмента	15
Тема № 6 Социофакторы и этика менеджмента	18
Тема № 7 Связующие процессы в менеджменте	23
Тема № 8 Моделирование ситуаций и разработка решений	27
Тема № 9 Природа и состав функций менеджмента	33
Тема № 10 Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	38
Тема № 11 Организационные отношения в системе менеджмента	43
Тема № 12 Формы организации системы менеджмента	45
Тема № 13 Управление организационными изменениями	50
Тема № 14 Мотивация деятельности в менеджменте	54
Тема № 15 Регулирование и контроль в системе менеджмента	59
Тема № 16 Человек и группа в системе менеджмента	61

Тема № 17 Руководство :власть и партнерство	64
Тема № 18 Стиль менеджмента и имидж менеджера	68
Тема № 19 Конфликтность в менеджменте	72
Тема № 20 Факторы эффективности и качества менеджмента	76
Тема № 21 Природа управления и исторические тенденции его развития	80
Тема № 22 Условия и факторы возникновения и развития менеджмента	82
Тема № 23 Этапы и научные школы в истории менеджмента	84
Тема № 24 Разнообразие моделей менеджмента американская, японская, европейская	87
Тема № 25 Влияние национально исторических факторов на развитие менеджмента	88
Тема № 26 Развитие управления в России	91
Тема № 27 Перспективы менеджмента: возможное и вероятное	92

1. Организационно-методический раздел

Предлагаемое учебно-методическое пособие способствует системному углубленному изучению дисциплины «Основы менеджмента» и включает планы проведения семинарских и практических занятий, список литературных источников для углубленного изучения каждой темы, задачи и задания для самостоятельной работы для усвоения теоретического материала.

Семинарские занятия по курсу «Основы менеджмента» проводятся с целью изучения, обсуждения и усвоения студентами теоретических вопросов управления. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется посредством выполнения заданий, приведенных в настоящем учебном пособии.

Решение задач и управленческих ситуаций в рамках практических занятий позволяет студентам применить полученные теоретические знания к практике управления современными предприятиями.

Задания для самостоятельной работы выполняются во внеаудиторное время с последующим контролем преподавателя на соответствующем занятии. Целью выполнения задания является формирование у студентов умений и навыков по поиску необходимой теоретической и фактической информации, ее анализа, самостоятельной интерпретации, выработке обоснованных аргументов суждений и оценок по сложным проблемам менеджмента.

2. Темы для проведения семинарских и практических занятий

Тема 1. Общая теория управления

Вопросы к занятию:

1. Менеджмент как фактор экономического развития.
2. Сущность и функции менеджмента в современной экономике.
3. Взаимосвязь основных категорий менеджмента: цель, предмет, субъекты и объекты.

4. Виды и принципы менеджмента.
5. Человек в системе менеджмента.
6. Роли менеджеров по Г.Минцбергу,
7. Структура корпуса менеджеров по П.Друккеру.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Эволюция менеджмента. – Казань: ЗАО «Новое Знание», 2004, 104 с., (стр. 4-28).
2. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003. (стр. 4-15).
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1992. (стр. 5-18).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003.(стр. 35-72).

Задачи:

1.Сформулируйте понятия. Заполните таблицу 1, используя формулировки, приведенные в книге.

Таблица 1.

Понятие	Определение из учебника	Комментарии
Управление		
Менеджмент		
Предприниматель		
Бизнесмен		
Руководство		
Руководитель		

2. Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку. Это означает, что менеджмент имеет четко определенный предмет изучения, методы изучения предмета и теорию, как сумму знаний (теоретических и практических) о предмете и его развитии.

Изучив материалы по теме, попробуйте выбрать правильный ответ из данных табл. 2, предлагающей разные трактовки предмета науки управления:

Таблица 2.

Предмет науки управления это:	1. Природа управленческих отношений
	2. Труд людей в управлении
	3. Опыт управления
	4. Законы управления
	5. Процессы управления
	6. Методы управления

3. Роли менеджеров

К каким группам управленческого персонала по Минцбергу относятся работники следующих должностей: начальники цехов, начальники участков, бухгалтеры, технологи, мастера, машинистки, экономисты по труду, техники-конструкторы, табельщики, начальник планового отдела, маркетолог, кассир, энергетик цеха, менеджер по сбыту продукции, архивариус, зам. директора по кадрам, социолог, техник вычислительного центра, товаровед?

4. Предприниматель или менеджер?

Роза Райхман является вице-президентом компании "Парсонс Бринкерхофф", семнадцатой по величине инженерной компании Соединенных Штатов. Она начала свою карьеру в компании "Парсонс Бринкерхофф" как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время, она стала главой отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель сказал Райхман, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Райхман спросила Анри

Мишеля, можно ли ей оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании. Он согласился.

В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное рекламное агентство, которое называлось "Пи Би Коммьюникейшенз". Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание своих фирм: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. В итоге эта новая рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансах и недвижимости.

Ведение "бизнеса внутри бизнеса" может стать причиной нетипичных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании "Парсонс Бринкерхофф" должны были платить ему за его услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Многих людей в коммерческом центре приходилось убеждать, что инженеры компании "Парсонс Бринкерхофф" — это такие же важные клиенты, как и клиенты со стороны. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание, "Пи Би Коммьюникейшенз" должно было активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать кампанию по внешнему маркетингу.

На сегодняшний день "новое предприятие" Розы Райхман имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы "Парсонс Бринкерхофф" и внешним клиентам, превысил 1,4 млн. долл. "Пи Би Коммьюникейшенз" продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

1. Кто, по-вашему, Роза Райхман — предприниматель или менеджер?
2. Как вы полагаете, типично ли согласие Анри Мишеля как руководителя высшего звена принять предложение Розы Райхман? Почему?

3. Помимо проблем, отмеченных в данной ситуации, с какими другими трудностями могла столкнуться Роза Райхман на пути преобразования своего отдела в самостоятельный бизнес?

Тема 2. Закономерность управления различными системами

Вопросы к занятию:

1. Кибернетические и экономические системы: сходство и различия.
2. Система и свойства системы.
3. Характеристика производственной системы.
4. Основные элементы системы управления: цель управления, процесс управления, механизм управления.
5. Дифференциация и интеграция в системе управления.
6. Авторитарные, коллегиальные, коллективные и либеральные системы управления.
7. Внутрисистемные и внесистемные контуры управления.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Методология менеджмента.- Казань: ЗАО "Новое Знание", 2004, 88с.(стр. 4-32).
2. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003.(стр. 16-24).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003.(стр.89-94).
4. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003. (стр. 35-41).

Задача:

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продаж каждого компьютера составляет 100 \$.

Ваша фирма производит видеомэгнофоны. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомэгнофона составляет 200 \$.

Вы находитесь перед выбором более выгодного варианта решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30000 \$) или расширить выпуск мэгнофонов (затраты в размере 20000 \$).

Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения; определить весь перечень возможных альтернатив решения; провести расчеты прибыльности; выбрать единственное решение.

.Тема 3. Управление социально-экономическими системами (организациями)

Вопросы к занятию:

1. Понятие и сущность организации. Основы построения и развития организации.
2. Механические и органические организационные системы. Корпоративная и индивидуалистическая организации.
3. Фазы жизненного цикла организации. Социально-экономические системы и адаптация к требованиям рынка.
4. Делиринговые и даунсайдинговые организации, оценка эффективности управления.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента.- Казань: ЗАО "Новое Знание", 2004, 120с. (стр. 29-71).
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1992. (стр.56-62).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.364-396).
4. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003. (стр. 73-81).

Задачи:

1. На отечественном машиностроительном предприятии имеются следующие уровни управления:

а/ директор и заместители - 5 чел.

б/ главные специалисты, начальники функциональных отделов - 30 чел.

в/ сотрудники функциональных отделов заводоуправления -115 чел.

г/ начальники цехов и участков, аппарат управления -250 чел.

а/ мастера и бригадиры - 500 чел.

е/ рабочие - 7000 чел.

Индекс технического уровня управления на высшем уровне составляет 1,2 , на среднем - 1,1 , на низшем – 1,0.

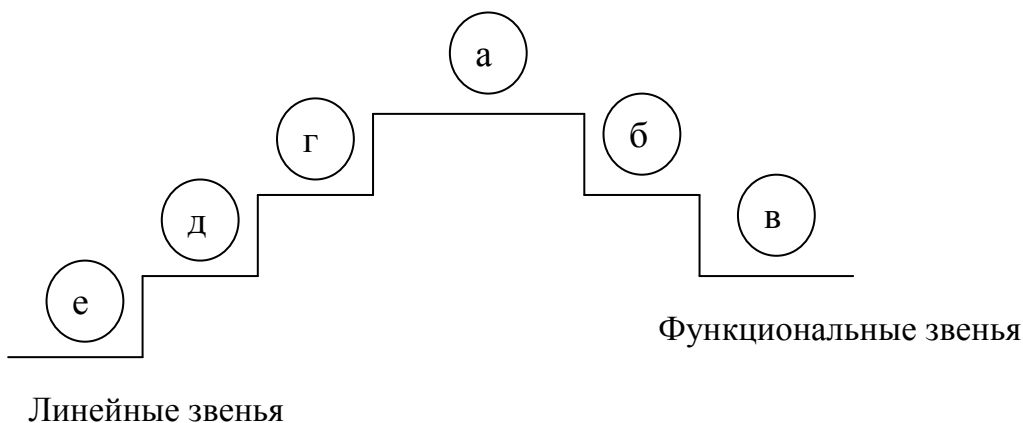


Рис.1. Уровни управления

Определить сферу контроля на каждом уровне управления, оценить степень эффективности структуры управления предприятием, рассчитать рациональную структуру управления без увеличения численности аппарата управления.

2. Численность торговых агентов -по продаже персональных компьютеров в одном из филиалов корпорации "Аи- Би-Эм" в текущем году составила 100 чел. Рабочая нагрузка торговых агентов в течение года распределялась следующим образом. В январе она составила 180 чел., в феврале ~ 160 чел., в марте - 140 чел., в апреле - 160 чел., в мае - 100 чел., в июне - 80 чел., в июле - 40-чел., а августе - 40 чел., в сентябре - 60 чел., в

октябре - 60 чел., в ноябре - 140 чел, в декабре - 180 чел. Такие колебания рабочей нагрузки обусловлены колебаниями спроса на компьютеры. Минимальная часовая тарифная ставка оплаты труда составляет 5 долл. в час, средняя ставка почасовой оплаты труда торговых агентов в "Ай-Би-Эм" составляет 10 долл. в час. Часовая тарифная ставка сверхурочных работ составляет 1,5 тарифные ставки урочных работ. Доля премиальных, выплачиваемых торговым агентам составляет 50\$ от тарифного фонда заработной платы.

1. Применить метод "арендованной производительности" по схеме "продажа сверхурочных с прибылью". Определить минимальные и максимальные удельные издержки на найм и оплату арендованных работников. Определить максимальную прибыль по данной операции.

2. Применить схему "продажа простоев с прибылью", определить максимальную прибыль по данной операции.

3. Выбрать наиболее приемлемую схему оптимизации численности и затрат на торговых агентов, если удельные издержки на найм и оплату квалифицированных арендуемых работников составляют 12 долл. в час.

3. Фирма «Cort» производит спортивные товары:

- спортивную обувь, кроссовки, шиповки, горнолыжные ботинки, альпинистскую обувь;

- спортивные костюмы и куртки;

- спортивный инвентарь: мячи, шесты, копья, лыжи, ракетки;

- оборудование для теннисных кортов и баскетбольных площадок.

Сбыт продукции фирмы особенно эффективен в крупных, городах США: Нью-Йорке, Атланте, Хьюстоне, Лос-Анжелесе. 40% производимых фирмой кроссовок экспортируется в Западную Европу, где с успехом реализуется в специализированных магазинах фирмы в Лондоне, Париже, Бонне и Риме.

Фирма «Cort» имеет предприятие по производству кроссовок в Сеуле и Гонконге, вся продукция которых экспортируется. Какую организационную

структуру управления должна иметь фирма «Cort» для успешного ведения своих коммерческих операций

Тема 4. Методологические основы менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Концепция менеджмента. Наука и практика менеджмента: проблемы взаимодействия. Типология управления.
2. Научный подход к управлению: особенности и основные черты. Концепция системного подхода.
3. Процессуальный подход. Целевое и ситуационное управление. Количественные и вероятностные аспекты менеджмента.
4. Методологические схемы менеджмента. Постоянные и переменные элементы менеджмента.
5. Цели, структура, функции, задачи, технология, персонал, информация, техника.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Методология менеджмента.- Казань: ЗАО “Новое Знание”, 2004, 88с.(стр. 4-31).
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003.(стр. 82-93).
3. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. (стр. 56-78).
4. Тейлор Ф.У. Менеджмент / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992. (стр. 75-83).
5. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992.(стр. 102-121).
6. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992. (стр. 255-268).

Задание для самостоятельной работы:

1. Систематизируйте в виде сравнительной таблицы 3 основные принципы различных подходов к управлению.

Таблица 3.

Сравнительная таблица

Подходы	Системный	Целевой	Процессный	Ситуационный
Принципы				

2. Используя материалы по реформированию экономики Российской Федерации, сформулируйте принципы управления, которым надо руководствоваться, чтобы реализовать новую парадигму управления на предприятиях Российской Федерации. Ответы запишите ниже.

Таблица 4.

Положения новой парадигмы управления	Соответствующие принципы управления
1. Сочетание рыночного и государственного регулирования	
2. Полицентрическая система хозяйствования	
3. Рыночные и административные методы управления государственными предприятиями	
4. Самоуправление организаций негосударственного сектора	

3. Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Для того чтобы серьезно противостоять конкурентам, вам предстоит сделать выбор:

1) снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократиться с 300 \$. до 200\$.

2) усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100\$ до 150\$, а сбытовые с 50\$ до 120\$.

Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения; рассчитать доходность; принять единственное решение.

Тема 5. Инфраструктура менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Основные черты социально-экономической сферы: определенность и неопределенность связей, культура экономическая и организационная, методы государственного регулирования и т.д.
2. Прямое влияние социально-экономической сферы на менеджмент: система производственных и экономических связей, конкуренты, поставщики, потребители, правительственные акты регулирования экономики.
3. Потребности, интересы, ценности, ограничения
4. Косвенное влияние социально-экономической сферы на менеджмент: технология, экономические условия, социально-культурные и политические факторы, местный психологический климат.
5. Международная сфера: развитие международного бизнеса, международные экономические отношения, глобализация экономики и управления

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Руководство и лидерство в менеджменте.- Казань: ЗАО "Новое Знание", 2004, 92 с.(стр.72-89).
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник.- М: Финпресс, 2000.(стр. 65-78).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003.(стр.127-158).

4. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003 (стр.215-126).
5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента-: СПб: Питер, 1999.(стр.325-345).

Задачи:

1. Мелкий предприниматель из Нью-Йорка Рэдрик Шухард принял решение открыть небольшой магазин по продаже бакалейных товаров (напитки, соки, сигареты, кондитерские изделия и др). Совокупные затраты в организацию бизнеса Шухард оценивает в 100 тыс. долл. К ним относятся покупка, дооборудование и косметический ремонт магазина, закупка бакалейных товаров. Расходы на найм продавцов Шухард на первых парах не планирует. Для покрытия стартовых затрат на организацию бизнеса Шухард планирует взять ссуду в банке под залог собственного дома из расчета 5% годовых на срок в 4 года в сумме 40 тыс. долл. Остальные расходы Шухард планирует покрыть из собственных накоплений. В соответствии с кредитным договором Шухард ежегодно должен перечислять банку процент за пользование кредитом.

Для открытия бизнеса Шухард присмотрел два подходящих магазина. Первый магазин расположен в районе Южный Бронкс рядом со скоростной автомагистралью (хайвэйем). Предполагаемые покупатели – шоферы – дальнбойщики (напитки, сигареты, закупки).

Второй магазин расположен в «спальном» районе Лонг Айленд. Предполагаемые покупатели – домохозяйки и дети (кондитерские изделия, напитки и соки, полуфабрикаты, выпечка).

По данным налогового управления Нью-Йорка в районе Ю.Бронкс расположены 200 небольших бакалейных магазинов. Из них 20 имеют 0-ую доходность, 50 – 5% доходность, 80 – 10% доходность, 30 – 15% доходность , 20 – 25% доходность бизнеса.

В районе Л. Айленд расположено 80 бакалейных магазинов. Из них 10 имеют 0 доходность, 40 – 8% доходность, 20 – 12% доходность, 5 – 20% доходность и 5 – 30% доходность бизнеса.

Ориентированная цена магазина в Ю. Бронксе составляет 30 тыс. \$ (включая ремонт и оборудование) магазин в Л. Айленде стоит значительно дешевле – 20 тыс. \$.

Остальная часть вкладываемых средств очевидно должна быть затрачена на приобретение ассортимента бакалейных товаров.

1. Какой вариант покупки бакалейного магазина выберет Рэдрик Шухард, если он:

- a. Осторожный человек
- b. Склонен к рискованным действиям

2. Предложите схему расчетов Шухарда с банком по ссуде и процентам при обеспечении необходимой рентабельности бизнеса.

2. В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1) снизить производство компьютеров с 5000 до 4000 ед. в месяц. При этом ваши потери составят 50000\$;

2) усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20000\$ (от модернизации) и 30000\$ (от внесенных изменений в технологию);

3) усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 \$.

Определить факторы, влияющие на принятие решения; рассчитать доходность; выбрать окончательное решение;

3. Ознакомьтесь с управленческими ситуациями и выскажите свое мнение.

1. Владельцу дачного участка, занятого постройкой дома, потребовалось оцинкованное железо для крыши. Он обратился на предприятие, торгующее стройматериалами. Нужный материал и при этом

довольно недорогой на предприятии был. Однако транспорт для перевозки материала предприятие не предоставляло.

2. Организация решила приобрести партию компьютеров последнего поколения в связи с внедрением новых информационных технологий в делопроизводство и повышением требований к качеству и оперативности обработки поступающей информации. Специализированная фирма по продаже компьютеров располагала необходимой партией компьютеров. Однако представитель фирмы отказался назвать точное время доставки товара.

3. Работник частной фирмы три года копил деньги для хорошего подарка жене к юбилею. Он решил подарить жене норковую шубу и отправился за покупкой в один из центральных меховых магазинов столицы.

В магазине, который за день продает не один десяток шуб, отнеслись к нему, как к обычному покупателю, для которого покупка шубы достаточно привычное и будничное дело.

Оцените подход к обслуживанию клиентов на предприятиях, о которых идет речь в упомянутых выше ситуациях. Спрогнозируйте дальнейшее поведение клиента.

Тема 6. Социофакторы и этика менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Социальная ответственность: формы и развитие.
2. Развитие культуры и этики менеджмента.
3. Правовые факторы менеджмента. Подготовка менеджеров: методология, организация и перспективы.
4. Организационная культура и этика менеджмента.

Литература:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1992. (стр.245-258).
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003.(стр.159-173).

3. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003. (стр.385-396).
4. Большов А.В. Менеджмент. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003 г. (стр.56-67).
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.256-268).

Задание для самостоятельной работы:

1. «Что такое «Хорошо»?»

Менеджеру порой бывает нелегко определить, что значит «хорошо» в конкретной ситуации. Еще сложнее воплотить это «хорошо» в жизнь. Вот несколько этических дилемм. Как бы вы поступили в каждом из этих случаев?

1. Один из ваших подчиненных, всеми любимый и уважаемый прекрасный работник признается вам, что у него СПИД. Хотя болезнь не сказывается на его работе, вас беспокоит будущее состояние этого работника и реакция остальных сотрудников.

Вы:

- а) попросите его держать вас в курсе состояния его здоровья и ничего не скажете остальным;
- б) устроите для него перевод в другой отдел, где он сможет работать в одиночку;
- в) проведете общее собрание, и предложите работникам принять решение о дальнейшем пребывании больного в коллективе;
- г) проконсультируетесь с директором по персоналу.

2. В компании происходит реорганизация, и вы получили приказ о сокращении персонала в подчиненном вам отделе. Проанализировав должностные инструкции, вы понимаете, что оптимальное решение заключается в отказе от услуг двух опытных сотрудников пенсионного возраста. Вы:

- а) никому ничего не скажете и определите увольняемых исключительно по результатам труда и стажу работы в компании;

- б) проведете встречу с двумя кандидатами на сокращение и поинтересуетесь их мнением относительно досрочной отставки;
- в) проведете собрание персонала, на котором попытаете выяснить, не собирается ли кто-либо из сотрудников покинуть компанию или выйти на пенсию;
- г) откажетесь от услуг двух «пенсионеров».

3. Одна из ваших коллег недавно перенесла две трагедии в личной жизни: ее муж подал на развод, а мать умерла. Вам ее искренне жаль, но работать она стала хуже (отчет, составленный на основе подготовленных сотрудницей данных, подвергся жесткой критике руководства). Ваш менеджер требует у вас объяснений. Вы:

- а) извинитесь за неточности и исправите ошибки;
- б) скажете менеджеру, что все дело в предоставленных вам данных;
- в) сообщите начальнику, что у вашей коллеги проблемы и что ей нужна поддержка;
- г) ответите, что вы слишком загружены и потому не успели проверить цифры в отчете.

4. Ваша фирма недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вашим должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, который хорошо знает вашего соперника и он рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал Гарвардский университет (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Вы:

- а) доведете полученную информацию до сведения руководства;
- б) проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имен, попросите совета;
- в) ничего никому не скажете, очевидно, что компания просто не проверяла нового менеджера и обман вскоре раскроется сам по себе;
- г) расскажете о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите возможность принять самостоятельное решение.

5. Принимая дела в бухгалтерии, вы обнаружили, что компания в течение долгого времени завышала цену услуг. Ваш руководитель говорит, что возврат денег чреват весьма отрицательными последствиями. Деятельность вашей компании контролируется федеральной комиссией, которая не заметила ошибку. По словам начальства, никто никогда ни о чем не узнает, для устранения проблемы будут приняты соответствующие меры. Вы:

- а) свяжетесь с федеральной комиссией;
- б) дадите делу публичную огласку, возможно, анонимно;
- в) ничего никому не скажете, ибо ответственность несет ваше руководство;
- г) совместно с руководителями выработаете план исправления ошибки и определите график выплат, который не отразится на текущем бюджете компании.

6. Разбирая почту, вы обнаруживаете письмо, в котором содержится детальная информация о разрабатываемом конкурентами новом товаре. Его прислал недовольный своим положением сотрудник фирмы-конкурента. Вы:

- а) отправите документы в бумагорезку;
- б) отправите их в исследовательский отдел для анализа;
- в) уведомите конкурента о произошедшем;
- г) позвоните в правоохранительные органы.

Вопросы к ситуациям:

1. Какие варианты поведения представляются вам наиболее подходящими в каждом случае? Получили ли вы всю необходимую для принятия этически корректных решений информацию? Если бы вы оказались в такой ситуации, как отреагировали бы на каждую альтернативу ваша семья, друзья?

2. Какой подход к принятию этически корректных решений (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, концепция справедливости) в наибольшей степени подходит для решения этих дилемм?

2. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании

Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных наценок
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопросы для обсуждения:

Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции.

3. Проранжируйте следующие качества руководителя (от 1 до 10), необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного;
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия

Тема 7. Связующие процессы в менеджменте

Вопросы к занятию:

1. Человеческое общение в трудовых процессах. Горизонтальные и вертикальные коммуникации в системе менеджмента. Типы общения.
2. Модель коммуникационного процесса.
3. Социально-психологические факторы общения.
4. Личностные и профессиональные факторы общения.
5. Процессы делового общения. Развитие делового общения.
6. Барьеры общения и пути их устранения.
7. Теория транзактного анализа.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Связующие функции и моделирование в менеджменте.- Казань: ЗАО “Новое Знание”, 2004,108с.(стр.58-104).
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник.- М: Финпресс, 2000.(стр.158-175).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.184-212).
4. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003.(стр.67-108).
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. .(стр.78-115).

Задачи:

1. Исходные данные обоснованных показателей финансовой деятельности фирмы «Спектр» приведены в таблице 5.

Таблица 5.

№	Показатели	На начало периода млн. руб.	На конец периода млн. руб.	Изменения за период
1	2	3	4	5

1.	Источники собственных средств за вычетом и мобилизации	7000	7100	+100
2	Основные средства и вложения	5000	5020	+20
3	Долгосрочные и среднесрочные заемные средства	140	130	-10
4.	Краткосрочные средства и заемные средства	1200	900	-300
5.	Общая величина запасов и затрат для компенсации риска	2500	2600	+100
6.	Наличие собственных средств для компенсации риска			
7.	Собственные и долгосрочные компенсации риска			
8.	Общая величина источников компенсации риска			
9.	$\pm E_c$			
10.	$\pm E_T$			
11.	$\pm E_H$			

1. Оценить степень рискованности текущего бизнеса компании «Спектр».

2. Разработать рекомендации по вложению средств в компанию «Спектр» со стороны внешнего инвестора.

2. Инженер разработал более эффективный способ раскрытия листового металла для крыльев самолёта, и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нём на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего завода или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример показывает обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счёт увеличения производительности.

На любом из перечисленных выше уровней могло быть принято решение об отклонении новой идеи. Если предположить, что идея действительно была хорошей, сообщение инженеру об отклонении его предложения фактически проинформировало бы о том, что организация не стимулирует его к поиску новаторских предложений, обеспечивающих сокращение издержек, и к выработке подобных предложений в будущем. В результате организация может лишиться многих серьёзных возможностей повышения производительности и получения экономии.

1. Какой тип коммуникаций использовался в данном случае?

2. Как можно совершенствовать коммуникации в рассматриваемом примере?

3. При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них — к начальникам цехов, от начальников цехов — в администрацию фабрики.

По существовавшей на фабрике традиции мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике. Оцените качество коммуникаций. Что бы вы порекомендовали директору фабрики?

4. «Восходящие коммуникации в компании Atlanta tool and die»

Президент компании Atlanta tool and die Рич Ленгстон во что бы то ни стало хотел улучшить восходящие коммуникации. Начинать, по его мнению, следовало с введения политики открытых дверей. Он объявил, что дверь его кабинета всегда открыта для рабочих и порекомендовал всем старшим менеджерам поступить точно так же. Это, считал президент, даст ему возможность своевременно получать тревожные сигналы, которые к тому же не будут отфильтрованы или перенаправлены формальными каналами. Он знал, что многие сотрудники вполне уверенно чувствуют себя в разговоре с высшими менеджерами. Иногда президенту поступали сообщения о том, что такая-то и такая-то процедуры неверны и требуют корректировки. В таком случае Р. Ленгстон поднимал эти вопросы на ближайшем совещании руководителей фирмы.

Сложнее всего было разбираться с жалобами от людей, которые не могли ужиться со своими руководителями. Один из работников, У. Лерой, горько сетовал, что его менеджер берет на отдел чрезмерные обязательства и что все они испытывают большое давление с его стороны. Самое плохое, по словам У. Лероя, то, что приходилось работать сверхурочно. Он, однако, не поддержал предложение президента пригласить менеджера на дискуссию, равно как был против того, чтобы и другие работники его отдела подтверждали

его жалобу. Р. Ленгстон, понимая, что У. Лерой может быть прав, не мог позволить ему вот так сидеть и жаловаться на судьбу. «Вы не думали об уходе из компании?». У. Лерой понял, что встречи с непосредственным начальником ему не избежать.

Перед проведением трехсторонней встречи президент связался с менеджером У. Лероя и объяснил ему ситуацию. Он настаивал, чтобы менеджер пришел на встречу с желанием выслушать другую сторону, безо всякой враждебности. И действительно/во время встречи менеджер У. Лероя слушал очень активно и не проявлял никаких предубеждений. Он взглянул на проблему глазами подчиненного, осознал, что сам испытывает громадные перегрузки. После встречи менеджер сказал, что ему стало гораздо легче. Его назначили на должность из технического отдела всего несколько месяцев назад, у него не было необходимого опыта управления и планирования. И он с радостью воспринял предложение Р. Ленгстона помочь ему в работе.

1. С помощью каких методов Р. Ленгстон сумел повысить эффективность коммуникаций?

2. Как вы оцениваете эффективность политики открытых дверей для стимулирования восходящих коммуникаций? Какие еще способы вы можете предложить?

3. Какие проблемы создает политика открытых дверей? Как, по-вашему, охотно ли пользуются ею работники? Почему?

Тема 8. Моделирование ситуаций и разработки решений

Вопросы к занятию :

1. Моделирование ситуаций. Методологические принципы построения моделей, типы моделей. Проблема и цель как основы разработки решения

2. . Природа и классификация управленческих решений. Методология и организация разработки решения. Дескриптивное и нормативное управление.

3. Рациональное и приемлемое решение. Основные факторы ограничения рациональности решения. Принятие решения в условиях неопределенности.

4. Информационное обеспечение разработки решения. Поведение менеджеров и управленческое решение. Последствия решений: оценка и предвидение.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Связующие функции и моделирование в менеджменте.- Казань: ЗАО “Новое Знание”, 2004,108с .(стр.27-57).
2. Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмой – СПб: Питер, 2001 .(стр.45-65).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003 .(стр.246-264).
4. Большов А.В. Менеджмент. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003 г. .(стр.75-97).
5. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995 . (стр.88-104).

Задания для самостоятельной работы:

1. Предприниматель располагает свободным капиталом в 1 млн. долл., который он хочет вложить в ценные бумаги иностранных фирм для защиты от инфляции. Он может приобрести акции надежной хорошо известной фирмы с устойчивым курсом акций, но сравнительно невысокими дивидендами (20% годовых). Есть также возможность вложить деньги в акции только что созданной фирмы, которая декларирует размер дивидендов на уровне не ниже 100% годовых.

Вкладывая деньги в акции первой фирмы предприниматель прогнозирует, что дивиденды в 200 тыс. долл. он получит с вероятностью 0,7, 100 тыс. долл. с вероятностью 0,2 и 100 тыс. долл. убытков - с вероятностью 0,1.

Если вложить деньги в акции второй фирмы, то вероятность получить дивиденды в размере 1 млн. долл. составляет 0,1, 500 тыс. долл. - 0,2, вероятность же получить убытки в 100 тыс. долл. равна 0,7.

Вкладывая 50% капитала в акции первой фирмы, а 50% в акции второй фирмы предприниматель оценивает вероятность получить дивиденды в 500 тыс. долл. - 0,2, 200 тыс. долл. - 0,6 и убытки в 100 тыс. долл. - 0,2.

Какой моделью целесообразно воспользоваться для определения наиболее выгодного варианта вложений средств. Рассчитайте, какой вариант предпочтительнее. Какой вариант выберет расположенный и нерасположенный к риску предприниматель.

2. Дилер компании "Форд Моторз" в г.Окленде Генри Мозес продает легковые автомобили модели "Форд-Таурус" по цене 10000 долл. Оптовая цена поставок фирмы-производителя дилеру составляет 8000 долл. за один автомобиль. При заказе крупных партий автомобилей в 1000 штук и более, фирмой производителем предоставляется оптовая скидка в размере 25% штучной цены.

Генри Мозес располагает 7,5 млн. долл. для закупки автомобилей у компании "Форд Моторз". Компания продает автомобили партиями по 200, 500, 800, 1000, 2000 штук. Договор о поставке предусматривает возврат не распроданных автомобилей фирме-изготовителю за половину оптовой цены поставки.

Мозес не располагает точной информацией о спросе на автомобиль модели "Форд-Таурус" в текущем году. Он оценивает вероятность сбыта 200 автомобилей в 0,4, 500 автомобилей - 0,3, 800 автомобилей - 0,2, 1000 автомобилей - 0,1. Для получения уточненной информации о спросе дилер обратился в консалтинговую фирму "Ю Эс Автомаркетинг", где ему предложили заключить контракт на проведение маркетингового мониторинга, что позволит достаточно точно прогнозировать изменение спроса на автомобили. Стоимость контракта - 400 тыс. долл.

Определить, является ли предложенная цена контракта приемлемой для Генри Мозеса, отвергнет ли он ее как чрезмерную, либо попытается торговаться. Какие аргументы по снижению цены контракта он может предложить.

3. Компания "Юнион Карбайд" имеет производство по выпуску изоляционного покрытия, предохраняющего трубы большого диаметра /нефте-, газопровода/ от коррозии. Мощность производства составляет 8000 тонн изолятора в год. Рыночная цена одного изолятора - 300 долл. Обработка труб изоляционным покрытием повышает срок их эксплуатации с 5 до 7 лет, причем одна тонна покрытия расходуется на изоляцию 25 тонн труб. Стоимость покупки, доставки и установки 1 тонны труб в среднем составляет 250 долл. Поскольку существует значительный неудовлетворенный спрос на изоляционное покрытие, руководство компании принимает решение о расширении выпуска изолятора без расширения существующих производственных площадей. Причем, планируется обеспечить рентабельность инвестиций в расширение производства не ниже существующего 12% уровня рентабельности, при ставке банковского процента - 10% годовых.

Технически возможны два варианта расширения производства:

А. Установка дополнительной технологической линии по выпуску изолятора с годовой мощностью 4000 тонн. Смета затрат:

1. Приобретение и доставка дополнительного оборудования 500 тыс.долл.
2. Перепланировка производственных площадей 500 тыс.долл.

Для работы на дополнительном оборудовании необходимо нанять- 5 человек операторов со среднемесячной заработной платой 2000 долл. Проведение строительно-монтажных работ по расширению производства займет 6 мес. при полной остановке производства изолятора.

Б. Демонтаж старого производства и организация на высвободившихся площадях производства по выпуску изоляционного покрытия нового поколения мощностью 15000 тонн в год. Новый изолятор продлевает срок эксплуатации труб до 10 лет, причем одна тонна изолятора покрывает 40 тонн труб.. За счет использования дешевого

попутного газа производство каждой тонны нового изолятора экономит 40 долл. по сравнению со старым.

Смета затрат .по проектуБ.

Покупка и доставка нового оборудования	4000 тыс. долл.
Демонтаж старого оборудования за вычетом доходов от его реализации	100 тыс.долл.
Разработка фундаментов и перекрытий	200 тыс.долл.
Установка новых фундаментов и коммуникаций	400 тыс.долл.
Монтаж нового оборудования	300 тыс.долл.

Для работы на новом оборудовании требуется дополнительно нанять 4 наладчика-контролера со среднемесячной заработной платой 2500 долл. и провести переподготовку операторов на что необходимо затратить 30 тыс. Проведение строительно-монтажных работ по проекту Б потребует 12. месяцев при полной остановке производства.

1.Определить величину дополнительных инвестиций по проекту А и проекту Б.

2.Определить дополнительную прибыль от реализации проекта А и проекта Б.

3.Рассчитать период окупаемости инвестиций по проекту А и по проекту Б, выбрать наиболее приемлемый вариант, если нормальный срок окупаемости в отрасли составляет 3 года

4. Оценить дополнительный выигрыш потребителей изоляционного покрытия от применения старого изолятора.

Сформулировать и обосновать управленческое решение по выбору варианта инвестирования в расширение производства изолятора в компании «Юнион Карбайд».

4. Инвестиционная компания "Мэнхэттэн груп" предполагает реализовать .два инвестиционных проекта. Проект А: инвестиции в фармацевтическую фирму в Бельгии в течение 3-х лет. Инвестиции предусматривают приобретение лицензии на новый фрам препарат,

закупку оборудования, отладку новой технологии, проведение рекламной кампании. Доход от инвестиций в первый год инвестиционного периода отсутствует, а затем постепенно будет нарастать вместе с расширением рынка сбыта препарата. Уровень инфляции в Бельгии довольно низок и имеет тенденцию к снижению. Соответственно невысока ставка банковского процента /см. таблицу 6/.

Проект Б предполагает инвестиции в освоение нефтяного месторождения в Мексике. Инвестиции носят неравномерный характер и продолжаются в течение всего инвестиционного периода. Первый год предполагают относительно невысокие инвестиции в геологические исследования и обустройство скважин. Добычу предполагается вести фонтанным методом при постепенном снижении дебита скважины. Поэтому к 3 году эксплуатации скважины предполагается переход к каландровому способу добычи нефти, что потребует дополнительных инвестиций, а к пятому году потребуются закачка соляной кислоты под высоким давлением в нефтеносный пласт для поддержания дебита на приемлемом уровне./См.таблицу 6 / Доходность инвестиций постепенно снижается по мере исчерпания нефтяных запасов в месторождении.

Прогнозируемые финансовые показатели

Проект	Показатели	Инвестиционный период				
		1год	2год	3год	4год	5год
А	Инвестиции млн \$	30	20	10	-	-
	Доход на инвестиции млн.\$	-	15	20	25	30
	Индекс инфляции	1,04	1,04	1,03	1,02	1,02
	Банковский процент %	6	5	4	5	5
Проект	Показатели	Инвестиционный период				
		1год	2год	3год	4год	5год
Б	Инвестиции млн \$	10	5	20	15	20
	Доход на инвестиции млн.\$	35	30	30	25	15
	Индекс инфляции	1,07	1,08	1,1	1,1	1,1
	Банковский процент %	8	9	10	11	12

Принять решения об участии в обоих инвестиционных проектах с учетом оптимистического и пессимистического варианта развития событий.

Тема 9. Природа и состав функций менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Деятельность и функции, специфические особенности.
2. Функции в организации: разделение и объединение труда. Функции и специализация деятельности.
3. Функции менеджмента: назначение, разнообразие и состав.
4. Анализ и проектирование функции менеджмента
5. Организационное и социально-психологическое содержание функций управления.
6. Взаимосвязь общих функций, в процессе управления.
7. Функции специализации аппарата управления.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента.- Казань: ЗАО “Новое Знание”, 2004, 120с. (стр.4-113).
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.281-468).
3. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003(стр.98-124).
4. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.245-269).
5. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992. (стр.387-405).

Задачи:

1. Компания А владеет сетью бензоколонок, где реализуется высокооктановый бензин по цене 1,4 доллара за галлон / примерно 3 литр/. Основным конкурентом компании А на данном рынке является компания Б , которая также располагает сетью бензоколонок и реализует бензин аналогичной марки по более привлекательной цене – 1,2 доллара за галлон, постепенно увеличивая свою долю на рынке за счет потенциальных клиентов компании А. Поэтому, перед руководством компании А стоит задача по выработке эффективной ценовой стратегии, чтобы успешно конкурировать с компанией Б за данный бензиновый рынок.

При разработке ценовой стратегии необходимо учитывать две альтернативы. В борьбе за покупателей можно повышать качество обслуживания, предоставлять дополнительные услуги /мелкий ремонт, профилактический осмотр, замена масляных фильтров, заливка аккумуляторов и др./, что повлечет за собой дополнительные затраты и приведет к росту цен на реализуемый бензин.

Другой альтернативой является снижение цен реализации, что возможно приведет к увеличению спроса и росту продаж, однако рентабельность данного бизнеса будет снижаться. Границами, в пределах

которых можно варьировать ценами на бензин данной марки можно считать: 2 доллара за галлон /максимальная цена/ и 1 доллар за галлон /минимальная цена/. В первом случае резко сокращается спрос на бензин, во втором – бизнес становится нерентабельным даже при больших объемах реализации.

Маркетинговой службой компании А по заданию руководством было проведено маркетинговое исследование чувствительности рынка на ценовые колебания с учетом собственных цен на товары и цен конкурентов. Результаты этого исследования отражены в таблице 7.

1. Разработать оптимальную ценовую стратегию для компании А с учетом того, что руководство этой компании настроено весьма пессимистично и оценивает шансы победы в конкурентной борьбе с компанией Б лишь в 40%.

2. Определить экономический эффект от использования рациональной ценовой стратегии в конкурентной борьбе за рынок нефтепродуктов.

Таблица 7.

Вариация прибыли компании А с учетом изменения цен на бензин.

Цена долл. А	Цена долл. Б	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0
Ежемесячная прибыль тыс. долл.												
1,0		2850	2900	2870	2850	3200	3500	3600	3700	3800	3900	4000
1,1		2900	2800	2940	2970	3400	3600	3700	3800	3900	4000	4100
1,2		2910	2650	2690	2900	3500	3600	3700	3850	3950	4050	4200
1,3		2920	2670	2850	2910	3550	3620	3740	3860	3900	4100	4250
1,4		2940	2650	2700	2960	3600	3650	3750	3900	4000	4180	4310
1,5		2950	2630	2640	2975	3620	3660	3800	3850	4010	4170	4300
1,6		2970	2660	2800	2980	3610	3640	3750	3850	3900	4100	4200
1,7		2980	3100	2800	2940	3600	3580	3700	3750	3770	3850	3900
1,8		3000	2850	3150	3000	3300	3410	3530	3600	3550	3500	3400
1,9		2850	2750	2860	2910	3200	32200	3180	3100	3000	2400	2200
2,0		2750	2700	2680	2700	2910	2900	2860	2850	2630	2410	2100

2.

Таблица 8.

Основные показатели хозяйственной деятельности за 2001-2003 годы ОАО
“Казаньоргсинтез”

№ п/п	Показатели	ед. изм	2001 г.	2002 г.	2003 г.	отклонение	отклонение
-------	------------	---------	---------	---------	---------	------------	------------

						2003/2001	2003/2002
1	Производство продукции	тн.					
	Этилен		337080	332950	370480	109,9	111,3
	Фенол		36300	32081	41233	113,6	128,5
	Ацетон		23015	20354	26005	113,0	127,8
	ПВД		176035	173657	183734	104,4	105,8
	ПНД		178784	197865	199640	111,7	100,9
	Окись этилена		53166	57235	61596	115,9	107,6
	Трубы, детали полиэтиленовые		24716	24823	27630	111,8	111,3
2	Товарная продукция	млн. руб.					
	в сопоставимых ценах 2003		8122,9	8147,3	8773,8	108,0	107,7
	в действующих ценах	млн. руб.	7197,4	7163,6	8773,8	121,9	122,5
	себестоимость	млн. руб.	5895	6057,5	7039,6	119,4	116,2
	затраты на 1 руб. ТН	руб.	0,82	0,85	0,8	97,6	94,1
3	Реализованная продукция	млн. руб.					
	по оптовым ценам		7134,7	7133,6	8723,7	122,3	122,3
	в т.ч. экспорт		1337,1	1332,3	2187,3	163,6	164,2
	по себестоимости		5871,7	6042,4	7050,1	120,1	116,7
	прибыль		1263	1091,2	1673,6	132,5	153,4
	рентабельность	%	17,7	15,3	19,2	108,5	125,5
4	Задолженность	млн. руб.					
	дебиторская		1019,4	776,7	899,4	88,2	115,8
	кредиторская		945,6	756,2	545,2	57,7	72,1
5	Налоги (начислено)	млн. руб.	740	877,1	1049,5	141,8	119,7
6	Чистая прибыль	млн. руб.	1038,2	652,5	889,2	85,6	136,3
7	Капитальные вложения	млн. руб.	1303,9	589,9	515,1	39,5	87,3
8	Амортизация основных фондов	млн. руб.	137	243,5	272	198,5	111,7
9	Среднесписочная численность работающих	чел.	7023	6835	6858	97,7	100,3
	промышленно-производственный персонал	чел.	6175	6216	6208	100,5	99,9
10	Средняя зарплата	руб.	6778	7475	8746	129,0	117,0
	промышленно-производственный персонал	руб.	7133	7750	9039	126,7	116,6

Используя данные о результатах хозяйственной деятельности в 2001-2003 годах ОАО «Казаньоргсинтез», установить тесноту связи между общим объемом и структурой производства, объемом товарной и реализованной продукции и чистой прибылью предприятия.

Оценить, как влияет на реализацию и прибыль, объем капиталовложений, сумма амортизационных отчислений, заработная плата и

численность работающих на предприятии. При проведении анализа использовать коэффициент Фехнера.

Спрогнозировать тенденции изменения приведенных в таблице показателей хозяйственной деятельности в 2004 году посредством использования метода векторного прогнозирования.

Сделать выводы о ближайших перспективах развития ОАО «Казаньоргсинтез» и предложить меры по повышению эффективности и его работы.

3. «Менеджеры могут себе позволить?»

Гарри Рулл проработал в фирме SP 30 лет: сначала на разных заводах компании, потом 7 лет за рубежом. И вот он возвращается на родину, ему предложена должность вице-президента по маркетингу в США.

Через две недели после его вступления в должность директор по управлению человеческими ресурсами Салли Бартон сообщила, что, возможно, вскоре Гарри получит жалобу на Роджера Якобса, менеджера по разработке новых продуктов. По словам менеджера, Якобс прослыл среди своих подчиненных «великим и ужасным», и один из них, недовольный своей участью, попросил ее поговорить с кем-нибудь из начальства. После ланча Гарри решил проверить все сам. Отчеты о работе Р. Якобса были великолепны, однако его досье по работе с персоналом содержало немало свидетельств крутого нрава. Жалобы были самые разные: от «делает несоответствующие действительности и унижительные замечания» до обвинений в сексуальных домогательствах. Причем число поступающих жалоб возрастало, а тяжесть обвинений усиливалась.

Гарри поинтересовался мнением о работе Р. Якобса у президента фирмы и получил такой ответ: «Да, у него есть проблемы, но нельзя ведь вот так взять и заменить координатора новых разработок, Ты сам начинал младшим менеджером и понимаешь, почему мы спускаем такие вещи с рук». Гарри пребывал в растерянности. Он провел краткую встречу с Р. Якобсом и напомнил ему о необходимости поддержания высокого командного духа.

Сразу после беседы ему позвонила С. Бартон и поинтересовалась ситуацией с Р. Якобсом. К ней приходил еще один работник, требующий вмешательства высшего руководства.

Что Вы предпримете в этой ситуации:

1. Вы проигнорируете проблему. Вклад Р. Якобса в разработку новых продуктов слишком весом, потеря такого менеджера недопустима. К тому же все проблемы в конце концов разрешались сами собой. Не имеет смысла затевать что-то, что повредит вашему имиджу.

2. Вы организуете полномасштабное расследование жалоб и дадите понять Р. Якобсу, то он ходит по «тонкому льду», а «ледоход» вот-вот начнется.

3. Вы встретитесь с Р. Якобсом и пострадавшим и постараетесь урегулировать конфликт. Затем вы выступите с предложением об ужесточении политики в отношении сексуальных домогательств и обращения с подчиненными, включая разработку четкой процедуры рассмотрения жалоб.

Тема 10. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Цель, прогноз, программа, стратегия: связи и взаимодействие в современном менеджменте. Разновидности планов и типы планов.
2. Приемы, процедуры и правила разработки стратегических и тактических планов. Социальные и экономические факторы стратегического планирования.
3. Стратегическое планирование и разработка программ. Оценивание стратегии.
4. Эталонные стратегии развития бизнеса.
5. Конкурентные стратегии М. Портера.
6. Модели стратегического управления бизнесом.

Литература:

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия, тактика.- СПб: Питер, 1999. (стр.456-521).
2. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003(стр.42-56).
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, организация, процесс: Учебник – М: Графика, 1996. (стр.394-425).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.282-335).
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.225-265).

Задачи:

1. Обувная компания «Somma» производит женскую обувь:

- а. зимние кожаные сапоги на меховой подкладке /ЗС/
- б. летние туфли, кроссовки, босоножки, сабо /ЛТ/
- в. туфли для вечерних туалетов /ВТ/

Производство женской обуви выделено в самостоятельное структурное подразделение. Затраты на содержание оборудования и производственных помещений, амортизационные отчисления, арендные платежи, накладные и управленческие расходы, выплата налогов, дивидендов и процентов по кредитам запланированы в текущем году на уровне 12 млн. долларов в год.

Текущие затраты на сырье, комплектующие изделия /фурнитуру/, оплату труда, электроэнергию планируются исходя из следующих нормативов:

- а. зимние сапоги - 30 долларов на пару
- б. летние туфли - 10 долларов на пару
- в. вечерние туфли - 80 долларов на пару

Мощность установленного производственного оборудования составляет:

- а. по зимним сапогам - 50 тысяч пар в месяц
- б. по летним туфлям - 55 тысяч пар в месяц

в. по вечерним туфлям - 60 тысяч пар в месяц

Возглавляет компанию исполнительный директор Ш.Лерой. Важнейшей задачей по управлению своим подразделением она считает разработку сбалансированной производственной программы на текущий год, учитывающей сезонные колебания цен и спроса на выпускаемую продукцию.

Для разработки производственной программы господин Лерой затребовал следующие прогнозные данные /см. таблицу 9:

Таблица 9.

Прогноз динамики цен на реализуемую продукцию.

мес. товары	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
ЗС долл.	50	51	47	44	42	40	38	32	36	40	46	45 ■
ЛТ долл.	12	13	15	18	19	20	25	22	18	16	12	10 ■
ВТ долл.	100	103	105	98	93	88	80	89	93	100	99	95 ■

■ - рождественские распродажи по сниженным ценам

Таблица 10.

Прогноз спроса на реализуемую продукцию.

мес. товар	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
ЗС тыс. пар	52	50	45	43	42	40	10*	20*	27	38	45	60 □
ЛТ тыс. пар	2	4	6	18	30	58 ○	85 ○	100 ○	52	13	4	3
ВТ тыс. пар	50	48	44	42	38	30 △	20 △	43	56	57	68	70 □

* - сезонное падение спроса на зимнюю обувь

○ - сезонное расширение рынка сбыта ЛТ за счет туристов из США и Западной Европы

△ - снижение интенсивности светской жизни в период летних отпусков

□ - рождественские распродажи и традиционный рост спроса

Недостаток собственных оборотных средств пополняется за счет банковских кредитов. Кредитование осуществляется траншами, важнейшим условием предоставления очередного транша на период в 4 месяца является

полный расчет по основной сумме кредита и процентам по нему, поэтому к концу каждого четырехмесячного цикла у филиала не должно быть существенных заделов по незавершенному производству и запасов нераспроданной готовой продукции. Изменение моды на женскую обувь также носит отчетливо выраженный сезонный характер в пределах 3-х периодов: зима-весна, весна-лето, осень-зима.

Приемлемый уровень рентабельности производства в отрасли составляет 12%, банковский процент – 8% годовых.

Помимо разработки сбалансированной производственной программы Ш.Лерю необходимо решить еще две важные дополнительные проблемы:

Система инженерных коммуникаций требует капитального ремонта, что в свою очередь требует остановки каждого производства в течение 2-х месяцев;

Остановка производства означает с одной стороны сокращение выпуска продукции и возможное снижение выручки от реализации, а с другой стороны условно-постоянные затраты при остановке каждого производства снижаются на 20%, экономятся также текущие затраты на производство.

Необходимо запланировать текущий отпуск наладчиков оборудования /по 2 человека на каждое производство/. Они являются высококвалифицированными специалистами, поэтому на период отпуска их нечем заменить. Продолжительность отпуска 14 рабочих дней.

1. Разработать сбалансированную производственную программу, позволяющую в максимальной степени удовлетворить спрос на продукцию филиала, обеспечить приемлемый уровень рентабельности производства.

2. Решить дополнительные проблемы Ш.Лерю без ущерба основной деятельности.

3. Разработать предложения по развитию производственных мощностей филиала в соответствии с предъявляемым спросом на реализуемую продукцию.

2. Город N – районный центр с численностью населения около 50 тыс. чел. Направленность развития района – аграрно-индустриальная.

Сельскохозяйственные отрасли включают животноводство, зерновое хозяйство, овцеводство, плодоовощное хозяйство, виноградарство, шелководство и др.

Промышленность представляют заводы: электроаппарат, ремонтный (ремонт, главным образом, грузовых автомобилей), хлебозавод, молочный завод, пивной завод, швейная фабрика, кирпичный завод и др.

Город № расположен на юге России, занимает промежуточное положение между курортной зоной и промышленными центрами. Является железнодорожной станцией, имеет автомобильное, воздушное сообщение, недалеко крупный аэропорт.

На совещании руководящего состава новый директор указал на необходимость кардинальных перемен в работе предприятия и поставил ряд задач. Основанием для подобного заявления явилось глубокое всестороннее изучение состояния дел в течении трех месяцев.

Ваша задача состоит в следующем:

1. Выбрать лидера подгруппы.
2. Сформулировать миссию предприятия.
3. Разработать цели развития предприятия на ближайшие три-пять лет
4. Выбрать цель.
5. Разработать SWOT анализ.
6. Разработать стратегию достижения цели путем построения «дерева целей».

Задание выполняется по одному из предприятий: ткацкая фабрика, молочный завод, ремонтный завод, расположенных в городе №. Каждое из предприятий – акционерное общество закрытого типа. Деятельность предприятия осуществляется в условиях конкуренции.

3. Как известно, принимая управленческое решение, руководитель может действовать единолично или привлекать подчиненных, коллег, экспертов, вышестоящих менеджеров. В зависимости от организации процесса принятия различают: авторитарное решение, консультативное решение, демократическое решение, консенсус, или групповое решение.

Какой из перечисленных вариантов Вы считаете предпочтительным в условиях российского менеджмента, тщательно обоснуйте свою позицию.

Тема 11. Организационные отношения в системе менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Зависимость организации от социально-экономической среды. Типы организаций.
2. Регламенты, нормативы и инструкции как элементы организации. Типы организационных связей
3. . Организационно-структурная характеристика менеджмента. Факторы децентрализации и организационной интеграции в менеджменте
4. . Распределение и делегирование полномочий и ответственности в системе менеджмента. Полномочия и ответственность.
5. Структура персонала и структура организационно-формализованных функций.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента.- Казань: ЗАО “Новое Знание”, 2004, 120с. (стр.29-71).
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч.пос. -М.: Новое знание, 2003.(стр.123-145).
3. Дафт Р. Менеджмент: СПб, - Питер, 2000. (стр.397-432).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.481-505).
5. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003.(стр.226-249).

6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.321-365).

Задачи:

1. Оцените эффективность человеческих ресурсов. Рассчитать следующие показатели(Таблица 11).

1 Показатели производительности труда(объем реализации на одного сотрудника)

2.Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника

3.Текучесть кадров (отношение уволившихся к среднему числу занятых)

4.Коэффициент внутренней мобильности (отношение числа сотрудников, сменивших должность в течение периода, к среднему числу сотрудников организации)

5.Структуру рабочих и административных работников

6.Возрастную структуру

7.Оценить качество образования персонала.

8.Оценить долю издержек в персонал в общем объеме издержек.

9.Оценить издержки на одного работника.

Таблица 11.

Показатели	Значения
Среднесписочная численность	150 чел.
Основные работники	80чел.
Вспомогательные работники	30чел.
Административные работники	40чел.
Количество работников до 30 лет	65чел.
Количество работников после 30 лет	85чел.
Количество работников с высшим образованием	45чел.
Объем реализации	2352000руб.

Объем прибыли	252000руб.
Количество уволившихся работников	65чел.
Количество сменивших должность внутри предприятия	20чел.
Общие издержки на рабочую силу	900000руб.
Общие издержки на продукцию	2100000руб.

2. Определите точку безубыточности, если известно, что:

планируемый объем производства на предстоящий месяц зафиксирован на уровне 1000 товаров;

внутренняя себестоимость производимого товара составляет 50 рублей, а постоянные и переменные издержки соотносятся между собой в пропорции 2 к 3;

менеджер полагает, что в течение предстоящего месяца цена на поставляемый на рынок товар удержится на уровне 80 рублей, но возможно падение цены до уровня 75 рублей.

3. На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание выставки составляют – 8000 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 400 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета 200 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?

Тема 12. Формы организации системы менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Организационная структура управления: ее основные элементы. Типология структуры управления. Организационное конструирование структуры.

2. Функциональное обособление звеньев в системе менеджмента.
Формирование организационных подразделений в системе менеджмента.
Факторы организационной интеграции в системе менеджмента.
3. Иерархические и бюрократические структуры управления.
4. Организация управления проектом.
5. Организация с программно - меняющейся структурой.
компьютерная техника в оптимизации организационных форм менеджмента.
6. Реинжиниринг бизнес - процессов и реорганизация организационной структуры.
7. Адекватные структуры

Литература:

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент.- М: Финпресс, 2000 г. (стр.85-102).
2. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003(стр.57-77).
3. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003(стр.115-137).
4. 7 нот менеджмента - Издательство Питер 2000 г. (стр.287-308).

Задачи:

1. Производственная компания Malard

Компания Malard выпускает регулирующие клапаны для газовых трубопроводов. Почти 1400 работников компании производят стандартные регулирующие клапаны, успешно выдерживающие ценовую конкуренцию. Однако, как только встает вопрос о производстве нового клапана, возникают проблемы. Инновации в электронике, металлургии и теории управления рабочими потоками требуют внедрения новых продуктов каждые год-два. А новинки вызывают конфликты и разногласия между отделами компании.

Рассмотрим процесс внедрения модели клапана *CV305*. Как обычно, исследовательская группа разработала базовую конструкцию, на основе которой инженерный отдел изготовил образец контрольного клапана. Отдел закупок должен составить план приобретения комплектующих для начала

производственного процесса. Производственный отдел отвечает за изготовление деталей и сборку клапанов, а отдел маркетинга – за реализацию продукции.

По мнению руководителей отделов, работу над CV305 следует вести параллельно, а не последовательно. Специалисты по маркетингу хотели бы заранее получить опытные образцы, чтобы в ходе исследований узнать мнение заказчиков о новой конструкции. Производственники настаивают на том, чтобы новый клапан соответствовал имеющемуся оборудованию и был эффективен с точки зрения производственных расходов; они хотят ускорить разработку окончательных планов, чтобы успеть осуществить наладку оборудования. Конструкторам, с другой стороны, требуется достаточно времени на всестороннюю спецификацию.

Но в реальной действительности исследовательский и конструкторский отделы держат свои планы разработки в секрете, срывая графики работы коллег. Ряд руководителей отделов возглавили их совсем недавно и не имеют опыта внедрения новых товаров. М. Крандел, исполнительный вице-президент компании, придерживается жесткого стиля управления. Руководители отделов обязаны согласовывать с ней все важные решения, однако в случае с CV305 ей не удастся удержать ситуацию под контролем. Круг ее полномочий настолько велик, что М. Крандел просто не имеет возможности контролировать все этапы разработки CV305. 1 ноября М. Крандел получила служебную записку от начальника отдела маркетинга. В ней, в частности, говорилось:

CV305 должен появиться на рынке немедленно. Дело не терпит отлагательства, Новый клапан нужен на рынке сейчас, поскольку торговые агенты докладывают, что наши постоянные клиенты «созрели» для обращения к конкурентам. CV305 должен быть запущен в производство не более чем через 30 дней.

1. Как вы оцениваете соотношение между горизонтальной и вертикальной структурами в компании Malard? Насколько целесообразна

система, когда руководители отделов по любому вопросу обращаются за помощью к исполнительному вице-президенту, а не друг к другу?

2. Будь вы на месте вице-президента Malard как бы вы разрешили эту проблему? Что следует предпринять для того, чтобы начать производство CV305 в течение 30 дней?

3. Какие структурные изменения позволят снять проблемы, связанные с внедрением инноваций? Поможет ли сокращение объема полномочий вице-президента? Целесообразно ли введение должности руководителя-проекта для координации работы над CV305? А создание проектных групп?

2. Предприятие Рональда Пейджа начиналось в Нью-Йорке как малый бизнес. Под его руководством работало 8 человек, занимающихся сборкой и поставкой бытовой фирме кухонного оборудования для домохозяек (посудомойки, миксеры, кофеварки, тостеры и т.д.). После 2-х лет работы, в течение, которых постоянно рос объем продаж фирмы, Пейдж открыл собственный магазин кухонного оборудования и был вынужден нанять директора магазина, бухгалтера, управляющего по производству (товарищи по колледжу), а также 5 чел. продавцов.

После этого объем продаж стал расти еще быстрее, и на семейном совете Пейдж принял решение открыть еще один магазин в Нью-Джерси, где живет его старшая дочь с зятем и нанять зятя директором магазина. Этот магазин стал продавать не только кухонное оборудование, но и холодильники, пылесосы, утюги и др. хозтовары.

Следующим этапом развития фирмы было заключение контракта на сумму в 40.млн. долл. с фирмой "Сирс" (рестораны) по поставке кухонного оборудования для ресторанов "Сирс" в Нью-Йорке, Лос-Анжелесе, Детройте и Чикаго. Для этого потребовалось открыть сервисные отделения фирмы в этих городах и организовать производство кухонного оборудования для ресторанов в Нью-Йорке. При этом, бывший управляющий по производству возглавил отделение по производству и реализации ресторанного оборудования для фирмы "Сирс", а зять Пейджа стал управляющим,

отделения по производству и реализации кухонного оборудования для домохозяек.

Показать, как изменялась организационная структура управления фирмой Пейджа в течение всего периода ее развития. Предложите наиболее эффективную структуру управления на текущий момент.

3. Имеются следующие автомобилестроительные предприятия:

а/ завод фирмы "Тойота" в японском г. Осака с численностью работающих - 5100 чел.

б/ завод фирмы "БМВ" в Кельне с численностью рабочих - 4000 чел. '

в) завод, корпорации "Дженерал Моторз" в Детройте с численностью работающих - 16 тыс. чел.

Задание: Учитывая особенности национальных систем управления предприятием, определить оптимальную численность аппарата управления на каждом из них. Какова будет величина аппарата управления на заводах АвтоВАЗа аналогичной численностью.

4. Инжиниринговая фирма "Норт Стар" имеет в своем составе следующие отделы:

Отдел проектирования аэровидности формы.

Отдел экспериментальных работ

Отдел конструирования.

Отдел композиционных материалов.

Отдел инженерных расчетов.

В текущем году фирма подписала с Пентагоном контракт по проекту А: разработка нового обтекателя для самолетов по программе "Стелс". В случае его успешной реализации фирма получит сумму составляющую 80% всех планируемых финансовых поступлений. Однако сроки поставлены очень жесткие – 6 месяцев. Помимо этого, фирма заключила с корпорацией «Дженерал Моторз» контракт по проекту В: разработка аэровидной формы для новой модели автомобиля «Линкольн» и контракт с фирмой «Форд» по проекту С: разработка эргономичного сиденья водителя для микроавтобуса

«Форд-Караван», а также ряд мелких контрактов по проектированию и инженерным расчетам с 62 фирмами.

Какой должна быть организационная структура управления фирмой «Норт Стар» для успешного выполнения работ по заключенным контрактам.

Тема 13. Управление организационными изменениями.

Вопросы к занятию:

1. Организационные изменения и цели развития организации. Организационные изменения и динамичность экономических и управленческих процессов. Типология и классификация организационных изменений.
2. Реорганизация: цели, объект и предмет проведения, методологические принципы реорганизации. Перманентная реорганизация.
3. Технология проведения реорганизации.
4. Методы оценки эффективности организационных изменений.
5. Организационный потенциал и методы его оценки.

Литература:

1. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003(стр.122-145).
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1992(стр.287-303).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.584-595).
4. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003(стр.56-78).
5. Минцберг Г. Организация в кулаке: Издательство Питер 2003 г. (стр.356-401).
6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.103-135).

Задачи:

1. В Джексонвилле фирма «General Electric» имеет филиал по производству электрогенераторов. На одном из этажей офиса в большом помещении, разделенном перегородками и оснащенном роликовой мебелью и оргтехникой, расположена служба маркетинга, включающая четыре отдела:

А – анализа предложений и претензий клиентов;

В – изучения спроса и ценообразования;

С – рекламной политики;

Д – прогнозирования конъюнктуры рынка.

Отделы имеют следующую характеристику (см. табл.12.):

Таблица 12.

Характеристика структурных подразделений

Шифр ком- наты	Руко- води- тель	Численность подчиненных, чел.			Годо- вой зарабо- ток, тыс. долла- ров	Процент затрачиваемого рабочего времени		
		Факти- ческая	в т.ч. секре- тарей	жела- тель- ная		на руко- водст- во	на вто- рич- ные функ- ции	на помощь другим подразд- елениям
А	Джексон	4	-	7	30	65	20	5
В	Конолли	5	1	10	32	60	25	-
С	Адамс	3	-	8	28	30	20	10
Д	Ферри	2	-	10	26	40	10	-

Возглавляет службу маркетинга д-р Холл. Его заработок – 35 тыс. долларов в год. Он имеет одного заместителя – Торна с заработком 33 тыс. долларов и двух секретарей с заработком по 18 тыс. долларов в год. Торн также имеет одного секретаря с заработком 16 тыс. долларов в год. Фонд заработной платы подчиненных в службе маркетинга определен в 283 тыс. долларов в год. Руководители отделов выполняют следующие функции (см. табл. 13):

Таблица 13.

Функции руководителей структурных подразделений

I. Руководитель	II. Функции	Затрачиваемое рабочее время, %
III. Джексон	Руководство	65
	Общий анализ претензий клиентов	15
	Разработка рекламных клипов	5
	Отчетность	5
IV. Конолли	Руководство	60
	Прогнозирование спроса	15
	Определение коммерческой цены	5
	Отчетность	5
V. Адамс	Руководство	30
	Формирование рекламной стратегии	10
	Составление рекламных клипов	10
	Анализ мнений по рекламе товаров	10
VI. Ферри	Руководство	40
	Изучение конъюнктуры рынка	5
	Отчетность	5

В компании «General Electric» имеется вакансия на должность начальника отдела рекламы в Чикаго и руководителя службы маркетинга в Сан-Франциско.

1. Составить организационную карту службы маркетинга по методу «Introspekt»;
 2. Провести структурный анализ возможности слияния отделов и внести соответствующие изменения в организационную карту;
 3. Провести анализ рабочих функций руководителей отделов на предмет их перераспределения;
 4. Определить экономию от реорганизации и пути ее использования.
3. Общие затраты на управление филиалом компании «Дженерал Электрик» в Джексонвилле составили за год 3 млн. долл. Причем, затраты распределились следующим образом (см. Таблица 14):

Затраты по функциям управления

№ п\п	VII. Функции управления	Затраты в тыс. долл.	№ стопки карточек
1	Маркетинг	1200	1
2	Инновации	800	1
3	Уборка помещений	5	4
4	Кадровая политика	35	3
5	Контроллинг	80	2
6	Руководство	40	4
7	Логистика	120	2
8	Эргономика	50	4
9	Оплата труда	70	2
10	Управление качеством	400	2
11	Безопасность	30	3
12	Психология	40	3
13	Обновление и ремонт оргтехники	60	3
14	Охрана коммерческой тайны	30	3
15	Организация отдыха сотрудников	40	1

В ходе проведения квартильного анализа сотрудники группы “Интроспект” попросили директора-распорядителя филиала разложить карточки с функциями управления по стопкам в соответствии со степенью их важности. Результаты этой процедуры приведены выше. Весьма высокими считаются затраты на одну функцию управления 400 тыс. долл. и выше, высокими – 100 – 399 тыс. долл., низкими – 40 – 99 тыс. долл., весьма низкими – 39 тыс. долл. и ниже.

1. Определить рациональна ли структура затрат по функциям управления, выявить основные источники экономии затрат;
2. Составить квартильную матрицу и определить функции, затраты на которые соответствуют их важности, а также функции со слишком высокими и слишком низкими затратами.

Тема 14. Мотивация деятельности в менеджменте

Вопросы к занятию:

1. Понятие мотивации, ее значение и эволюция. Современные теории мотивации. Мотивация, стимулирование и активизация.
2. Иерархия потребностей А. Маслоу. Теория двух факторов Ф. Херцберга. теория процесса мотивации.
3. Теория ожидания. Теория равенства и справедливости С. Адамса. Модель Л. Портера - Э. Лоулера.
4. Мотивационная теория В. Врума.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента.- Казань: ЗАО “Новое Знание”, 2004, 120с. (стр.72-105).
2. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003.(стр.45-56).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.397-430).
4. Дафт Р. Менеджмент.- СПб: Питер, 2000. (стр.65-89).
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.32-58).

Задание для самостоятельной работы:

1. Определите, какие из приведенных ниже положений справедливы для стимулирования труда в России. Внесите дополнения и изменения.

Условия, при которых денежное вознаграждение становится реально мотивирующим фактором:

1. Заработной плате в организации должно придаваться достаточно большое значение;
2. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между заработной платой, производительностью и качеством труда;

3. Заработная плата должна складываться из трех частей: должностного оклада, надбавки за выслугу лет и главной переменной части, зависящей от достигнутых производственных и финансовых результатов.

2. Определите справедливость каждого из факторов мотивирующей организации труда для различных групп российских работников (в процентном отношении: абсолютно верно — 100%, и далее по убывающей) и сравните эти показатели с аналогичными для занятых в странах Запада.

15 мотивирующих факторов организации труда:

1. Любые действия персонала фирмы, включая руководство, должны быть всегда осмысленными.

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности и работе с людьми. Огромное значение имеет адресное признание результатов деятельности сотрудника коллегами или посторонними.

3. На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других. В связи с этим он стремится принимать участие в формировании решения по вопросам его компетентности и оказывать консультационные услуги другим работникам.

4. Каждый стремится выразить себя в результатах труда, замеченных всеми. Поэтому критерии к выполнению заданий должны быть всегда высокими, чтобы не страдало достоинство работника, а результаты — конкретно-личными.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить его работу. Он должен иметь желание реализовать свои планы, не боясь санкций и опираясь на заинтересованную поддержку руководства.

6. Человеку важно чувствовать, что он незаменим для коллектива. Руководитель должен дать это понять всему коллективу, но в разумных пределах.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели. В достижение тех из них, которые он сам перед собой поставил или в разработке которых он принимал активное участие, работник вложит максимум энергии.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Признание и поощрение должны быть как материальные, так и моральные.

9. По тому, каким способом, с какой скоростью и в какой форме сотрудники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Если доступ к информации затруднен, то сотрудники будут чувствовать себя униженными.

10. Нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников, без их ведома, даже если изменения позитивны.

11. Каждому необходима информация о качестве его труда. Рядовому работнику она нужнее, чем руководителю. Информация должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

12. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.

13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести знания. Поэтому повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Работники резко реагируют, если их старания и выдающиеся результаты приводят только к дополнительной нагрузке. Особенно, если это не балансируется в денежном отношении. Так погибает инициатива.

15. Работа должна позволять работнику быть самому себе хозяином на всем протяжении от затрат до результата.

3. Тихая революция Bloomingdales.

Компания Bloomingdales – лидер происходящей в сфере розничной торговли, а точнее в универмагах, тихой революции. Тысячи работников, ранее получавших почасовую оплату, переводятся на комиссионные. С помощью новой системы оплаты в Bloomingdales надеются повысить

мотивацию работников к труду, привлечь лучших продавцов и предоставить им возможность зарабатывать больше денег. Например, при старой системе продавец отдела женской одежды получал за год около \$ 16 тыс. (\$ 7 в час плюс 0,5 % комиссионных от продаж в \$ 500 тыс.). При новой системе оплаты доход этого же продавца должен составить \$ 25 тыс. — 5 % комиссионных от того же объема продаж.

Джон Палмерио, сотрудник салона мужской обуви, с энтузиазмом воспринимает перемены в системе оплаты. Его недельный заработок увеличился на \$ 175. Однако в отделе женского нижнего белья настроения гораздо более минорные. Поставленная цель по объему продаж – \$ 1,6 тыс. в неделю на сотрудницу — труднодостижима, но обязательна для того, чтобы заработать хотя бы прежние деньги и вообще не лишиться работы. В предыдущие годы система комиссионных действовала только в таких «дорогих» отделах, как мебельный, бытовой техники, мужских костюмов. Там продавцы при желании и умении действительно могли заработать больше. Перенос системы на остальные отделы мог и не сработать, но тем не менее, он состоялся, и не только в Bloomingdales.

Основная проблема заключается в следующем — сможет ли фирма сделать своих продавцов более ориентированными на покупателя, если они получают только комиссионные. Возможно, продавцам не захочется заниматься жалобами, возвратами, мыть прилавки – ведь им необходимо обслуживать покупателей. Более того, внедрение новой системы только в одном магазине обходится в \$ 1 млн: необходимы образовательные программы, новые компьютерные системы, увеличивается объем фонда заработной платы труда, наконец. И если окажется, что все предпринятые меры негативно отражаются на уровне обслуживания покупателей, можно считать, что усилия себя не оправдывают.

1. На каких теориях мотивации основано переключение с почасовой оплаты на систему комиссионных?

2. Удовлетворяются ли при новой системе потребности высших уровней?

3. Как покупатель, как бы вы отнеслись к необходимости совершать покупки в магазине, заработная плата продавцов которого определяется исключительно показателями индивидуальных продаж?

4. Активы, которыми владеет фирма “Локвуд компани” оцениваются приблизительно в 40 млн. долларов. Фирма специализируется в области реализации инновационных проектов, связанных с аудио или видеотехникой. Джону Лолвуду совладельцу и главному менеджеру “Локвуд компани” поступило деловое предложение от венчурной компании “Ю.С. Аудиотекнолоджиз” по совместному участию в инвестиционном проекте по разработке нового аудио носителя – магнитного мини диска.

Доля инвестиций в проекте фирмы “Локвуд компани” прогнозируется в размере 20 млн. долларов. По расчетам “Ю.С. Аудиотекнолоджиз” рентабельность инвестиций уже через год после реализации совместного проекта составит 20%, а за три года можно удвоить первоначально инвестированный капитал. При этом в процессе реализации совместного проекта обе фирмы выступают в качестве соучредителей.

Оценка “Ю.С. Аудиотекнолоджиз” показалась Локвуду слишком оптимистическим, поэтому он собрал дополнительную информацию по проекту, учитывающую возможность развития событий по пессимистическому сценарию. Экспертная оценка ситуации показала, что если инновационный продукт будет признан на рынке, то уже в первом году доля доходов Локвуда от реализации проекта составит 30 млн. долларов, однако вероятность такого развития ситуации не превышает 0,1. При умеренном спросе на мини диски придется использовать стратегию быстрого проникновения на рынок и снизить цены на 15-20%, что понизит доходы “Локвуд компани” до 24 млн. долларов с вероятностью 0,15.

При неблагоприятном развитии ситуации со сбытом, что более вероятно (0,4) доходы Локвуда за год окупят его вложения в проект.

Удалось также выяснить, что успешной реализации совместного проекта угрожает серьезная опасность со стороны дочерней фирмы концерна “SONY”, работающей в аналогичном направлении. Если эта фирма добьется успеха и выбросит на рынок мини диски. Тогда в лучшем случае убытки “Локвуд компани” 5 млн. долларов с вероятностью 0,3, а в худшем случае, при полном отказе рынка совокупные потери от проекта составят 48 млн. долларов с вероятностью 0,008. Существует также вероятность попытки ухода фирмы соучредителя от финансовой ответственности, тогда убытки Локвуда составят 40,1 млн. долларов с вероятностью 0,002. Еще одна подробность: сотрудники фирмы зовут за жизнь своего босса – “ Джон-везучий”.

Примет ли Джон Локвуд деловое предложение “Ю.С. Аудиотекнолоджиз” или отвергнет как чрезмерно рискованное?

Что может предпринять Локвуд для снижения уровня рискованности проекта?

Тема 15. Регулирование и контроль в системе менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Природа и цель контроля. Разновидности контроля.
2. Организационные формы контроля. Характерные черты эффективного контроля. Социально-психологические аспекты контроля.
3. Информационное обеспечение контроля.
4. Контроллинг систем управления. Роль и механизм регулирования. Контроллинговые службы и регулирование деятельности предприятия.

Литература:

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. М: Финпресс, 2000. (стр.23-45).
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.431-470).
3. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003.(стр.89-108).

4. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента.- Казань: ЗАО “Новое Знание”, 2004, 120с. (стр.106-113).
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.98-106).

Задачи:

1. На предприятии, не отличающемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев системы управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какой вы видите систему контроля исполнения на предприятии? Определите основные виды контроля и охарактеризуйте их. Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

2. Система контроля в компании Metallic finishes

Metallic finishes – производитель специальных сплавов. Новому исполнительному вице-президенту Стюарту Галанту было поручено заняться реорганизации системы управления компанией. Его первый шаг заключался во внедрении новой системы контроля за деятельностью средних и старших менеджеров. Предполагалось, что приоритеты будут отданы не руководству общими направлениями деятельности, а достижению конкретных целей. Каждый руководитель отдела встречается со своим непосредственным начальником, и они совместно определяют целевые задания на следующий год. Отделы рассматриваются как центры ответственности, имеющие согласованные с руководством ежемесячные бюджеты.

Особое беспокойство вызывали у С. Галанта результаты отдела исследований и разработок, перед которым стояла долгосрочная цель — через 5 лет 25 % объема продаж компании должна была составлять новая продукция. На встрече с его руководителем доктором Хэнком Гильманом С. Талант получил заверения в том, что какие-либо основания для тревоги

отсутствуют. Х. Гильман пояснил, что для перехода на производство новой продукции уходит несколько лет и высший менеджмент должен доверять исследовательской команде. Иллюстрируя свою мысль, Х. Гильман сообщил, что, по его данным, число технических докладов сотрудников отдела постоянно возрастает, а расходы на приобретение научного оборудования снизились на 5 %. Кроме того, отходы экспериментальных материалов сократились на 12 %, сократились штаты отдела. «В общем, – подвел итоги Х. Гильман, – мы работаем весьма эффективно, и я не вижу, каким образом новая система контроля могла бы повлиять на наши результаты».

1.Согласны ли вы с заключениями Х. Гильмана относительно успехов отдела ИИР?

2.Какие аспекты стержневой системы менеджмента затрагивает данный пример?

3. Как Вы оцениваете предложенную систему контроля?

Тема 16. Человек и группа в системе менеджмента.

Вопросы к занятию:

1. . Формирование группы в организации. Формальные и неформальные группы. Роль неформальных организаций в системе менеджмента.

2. Обеспечение эффективной работы групп по формальным и неформальным факторам организации. Принципы формирования команды. полномочия и личное влияние.

3. Основные черты управленческого лидера. Человеческие качества менеджера. Роли менеджера.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Руководство и лидерство в менеджменте.- Казань: ЗАО “Новое Знание”, 2004, 92 с. (стр.5-71).

2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч.пос. -М.: Новое знание, 2003.(стр.386-408).

3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1992.(стр.287-305).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.387-405).
5. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003.(стр.15-36).
6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.63-85).

Задание для самостоятельной работы:

1. Участие трудящихся в управлении

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли| из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако за последние восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской ной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам Национальной сталелитейной корпорации, рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделали технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило сэкономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?

2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?

3. Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении, были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

2. Проведите оценку деловых качеств менеджера, используя метод балльной оценки.

1. деловые качества (образование, опыт)
2. способности (одаренность, талант)
3. культурного уровня
4. характера (воли, активности)
5. темперамента (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик)
6. направленности интереса (материальная, социальная, духовная)
7. возрастного ценза (молодой, средний, пожилой, старческий возраст)
8. здоровья (хорошее, удовлетворительное, плохое).

3. Пример распределения рабочего времени. Какие можете дать рекомендации по увеличению эффективности использования рабочего времени данного руководителя?

- Запланированные заседания – 59%
- Разговоры по телефону – 6%
- Работа с бумагами – 22%
- Поездки, осмотры – 3%
- Незапланированные встречи – 10%

Тема 17. Руководство: власть и партнерство

Вопросы к занятию:

1. Особенности и типы организации управленческой деятельности. Разделение функций, полномочий, ответственности.
2. Основные характеристики персонала управления: компетентность, опыт, личностные качества.
3. Власть человека и власть должности. Формы власти и человеческое влияние.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Руководство и лидерство в менеджменте.- Казань: ЗАО "Новое Знание", 2004, 92 с. (стр.32-71).
2. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003.(стр.45-68).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.512-540).
4. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента – СПб: Питер, 1999. (стр.78-96).
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.21-365).
6. Б. Гейтс, Бизнес со скоростью мысли. Издательство Финпресс, 2002г. (стр.96-145).

Задание для самостоятельной работы:

1. Определите, какие формы власти наиболее распространенные в Вашем коллективе, и какие причины определили это распространение. Укажите меры, которые необходимо принять руководителю в случае дисбаланса форм власти.

2. Использование власти в отрасли, производящей компьютеры.

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Аи Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста "Майкрософт" смогла предложить "Аи Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах "Аи Би Эм" и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии "Майкрософт" стала буквально незаменимой в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах

производства "Аи Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Аи Би Эм".

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу *"Уолл Стрит Джарнэл"*, «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт"».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985г. когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ, которые "Майкрософт" разработала для "Эппл-II", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только с линии "Эппл-II", Скалли оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон' Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся,

когда "Аи Би Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекратит свои отношения с ними.

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

3. Построение «дерева решений»

Компания «Мануфактура» собирается производить новый продукт, для этого нужно будет построить новый завод. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трех.

А. Построить завод стоимостью 60 000 000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 25 000 000 руб. в течение следующих пяти лет; если спрос будет низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 5 000 000 руб.

Б. Построить производство стоимостью 35 000 000 руб. Здесь также возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 1 500 000 руб., при низком спросе – 250 000 руб.

В. Сразу завод не строить, а отложить решение этого вопроса на один год, для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно строить или большой, или маленький завод по приведенным ранее ценам.

Если информация будет негативной, завод строить не надо. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же,

какими они были в вариантах А и Б. (Расходы не дисконтируются, выражены в текущей стоимости)

Какова наиболее эффективная последовательность действий руководства компании «Мануфактура»?

Если строительная компания предложит скидку в случае, когда компания «Мануфактура» сразу же приступит к строительству завода, то какова должна быть величина этой скидки (в %), чтобы «Мануфактура» отказалась от ранее выбранного варианта?

Каково «дерево решений», охватывающее все возможные варианты, открывающиеся перед компанией? Постройте его.

Тема 18. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера

Вопросы к занятию:

1. Разновидность стиля и факторы его формирования.
2. Стихийный и сознательный стиль.
3. Современная модель менеджера.

Литература:

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч.пос. -М.: Новое знание, 2003. (стр.78-96).
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1992.(стр.56-79).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.552-554).
4. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003.(стр.45-65).
5. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Руководство и лидерство в менеджменте.- Казань: ЗАО “Новое Знание”, 2004, 92 с. (стр.72-89).
6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.115-126).

Задание для самостоятельной работы:

1. Выбор индивидуального типа руководства коллективом одна из наиболее важных задач для менеджера. В соответствии с «Управленческой решеткой» Блейка-Моутона выделяются пять основных типов руководства.

Какой стиль руководства, по Вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть стиль руководства гибким.

2. Ниже приводятся пять конкретных ситуаций, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте конкретные ситуации и выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор, используя описанные выше критерии.

Критерии выбора стиля принятия решения

Стиль управления ситуацией 1. У вас имеется вся необходимая для принятия решения информация.

Стиль управления ситуацией 2. Вы ограничены во времени, однако у вас недостаточно информации для принятия решения; она может быть получена от подчиненных.

Стиль управления ситуацией 3. У вас недостаточно информации, хотя ее нетрудно получить от подчиненных, мнение которых для вас существенно. Групповое обсуждение нецелесообразно, поскольку, по вашей оценке, мнения подчиненных могут сильно расходиться.

Стиль управления ситуацией 4. Вас не слишком ограничивает временной фактор. У вас недостаточно информации; ее могут предоставить подчиненные, мнение которых существенно. При этом вы знаете, что при наличии сходного опыта вряд ли спектр предложений будет чересчур широким.

Стиль управления ситуацией 5. У вас не хватает информации. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиции отдельных людей. Не исключено, что подчиненные могут отвергнуть навязанное им решение или саботировать его.

3. Доставка молочных продуктов.

Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.

Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршрут доставки. Существующие маршруты основываются на пространным исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки – были добавлены новые остановки и отменены старые.

У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера.

При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.

При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.

4. Ремонтно-монтажная группа.

Вы – инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт.

За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания захватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более дальние расстояния.

Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней.

Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна и кто ее заслуживает больше всего.

Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

Тема 19. Конфликтность в менеджменте

Вопросы к занятию:

1. Конфликты и стрессы. Природа и суть конфликта.
2. Типы конфликтов
3. Механизм управления конфликтами. Природа стресса, проекты стресса. Модель стрессовой реакции.
4. Методы профилактики стрессов.

Литература:

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. –М: Финпресс, 2000. (стр.73-88).
2. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003.(стр.45-59).
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1992.(стр.62-89).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.572-584).
5. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003.(стр35-56).
6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.156-189).

Задание для самостоятельной работы:

1. Проанализируйте ситуации и выберите наиболее правильный, с Вашей точки зрения, ответ.

1. Между двумя Вашими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) Вы должны пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения — это их личное дело, улаживаемое в неслужебное время;

б) лучше всего попросить разобраться в конфликте сотрудников отдела кадров и социального развития;

в) прежде всего лично попытаетесь разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

2. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия;

г) попытаетесь разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решите, как поступить.

3. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

а) прежде всего, установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

б) прежде всего, попытаться убедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) прежде всего, выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться, и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

4. Вас назначили руководителем подразделения, где Вы работали молодым сотрудником. Некоторые помнят те времена и обращаются к Вам на «ты» и по имени. Что Вы сделаете:

а) с глазу на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к Вам на «Вы» и по имени отчеству.

б) выскажете эту просьбу на первом же совещании

в) сохраните эту привилегию для ветеранов, решительно пресекая такую фамильярность для остальных.

5. Решение срочной задачи, поставленной правлением фирмы, потребует резкого повышения интенсивности работы всех и грозит срывом графиков отпусков. Что Вы сделаете в этой ситуации:

а) жестко напомните подчиненным, что производственная дисциплина должна соблюдаться,

б) соберете совещание и попытаете договориться с сотрудниками как организовать работу и помочь друг другу, чтобы сроков не сорвать и в отпуска уйти с минимальным опозданием

в) пообещаете подчиненным «выбить» крупную премию, если сделаете дело.

6. Вы сидите в кабинете второй день. Раздается звонок телефона и незнакомый голос просит позвать Вашего предшественника по должности. Что Вы сделаете:

а) ответите, что он больше здесь не работает, и повесите трубку

б) назовете телефон, по которому следует ему звонить и повесите трубку

в) поинтересуетесь, кто звонит и по какому делу и спросите: не можете ли Вы помочь звонящему.

7. Вы повесили на двери кабинета табличку «прием с 12 часов». Но на следующий день уже в 10 часов к вам входит подчиненный со словами, что у него срочное дело. Как Вы поступите?

а) отложите свою работу в сторону и выслушаете его;

б) напомните о табличке на дверях и отложите разговор до 12 часов;

в) предложите кратко охарактеризовать суть дела и примете решение потом.

2. Женщина - руководитель давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как её чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается её начальник с какой - то проблемой и настаивает, чтобы она занялась её решением в выходные дни. В этой ситуации возникает Внутриличностный конфликт, т.е. производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

1.Какие способы разрешения конфликта можно предложить

2.Может ли внутриличностный конфликт повлиять на эффективность работы.

3. Заведующий отделом в магазине может потребовать, чтобы продавец всё время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать - как несовместимые. Этот пример показывает, что одному и тому же человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов.

1.К какому типу конфликта относиться данная ситуация

2. Что можно предложить в качестве разрешения конфликта.

Тема 20. Факторы эффективности и качества менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Эффективность и качества менеджмента: внутренние и внешние параметры.
2. Экономические и социальные аспекты эффективности.
3. Эффективность непосредственная и опосредованная, текущая и перспективная.
4. Стратегия наращивания эффективности: управление.
5. Факторы, определяющие эффективность менеджмента.
6. Человек, система (организация), техника: влияние на эффективность.
7. Эффективность нововведений в менеджменте.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Методология менеджмента.- Казань: ЗАО "Новое Знание", 2004, 88с. (стр.59-82).
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1992.(стр.215-238).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.625-689).
4. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003.(стр.15-37).
5. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. (стр.45-89).
6. Тейлор Ф.У. Менеджмент / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992. (стр.278-296).

Задачи:

1. Банк Роберта Слэйтера занимается операциями на фондовом рынке. На 30 июня 1995 года портфель ценных бумаг банка стоимостью 10млн. долларов состоял из пакета акций Херох Corporations на сумму 5,5 млн.

долларов и пакета федеральных казначейских векселей стоимостью 4,5 млн. долларов.

Владелец банка поручил начальнику департамента фондовых операций Джеффри Хиксу подготовить план фондовых операций банка до конца года. Известна следующая прогнозная информация (табл. 15).

Прогнозируемые финансовые показатели

Таблица 15

Месяцы	Условное обозначение	7	8	9	10	11	12
Показатели, %							
Риск владения акциями	δ_m	20	15	10	30	30	25
Риск владения векселями	δ_f	4	2	5	4	5	2
Ожидаемая прибыль от акций	R_m	10	8	5	20	15	10
Ожидаемая прибыль от векселей	R_f	1	4	3	2	2	1

Хиксом был представлен план фондовых операций (для упрощения опускаются операции с акциями других фирм, страхование финансовых рисков с фьючерсами и опционами, форвардные сделки):

18.07.95 закупить векселей на 1.6 млн. долларов;

3.08.95 продать акций на 2.5 млн. долларов и продать векселей на 0.6 млн. долларов;

9.09.95 продать акций на 0.9 млн. долларов и продать векселей на 0,2 млн. долларов;

25.10.95 купить акций на 1.8 млн. долларов и купить векселей на 0.7 млн. долларов;

7.11.95 купить акций на 1.6 млн. долларов и продать векселей на 0.5 млн. долларов;

16.12.95 купить акций на 0.4 млн. долларов и векселей на 0.9 млн. долларов.

Закупки и продажи ценных бумаг предполагается производить в соответствии с ростом и падением их курса.

Р. Слэйтер считает риск вложения средств в акции оправданным, если каждый доллар дополнительного риска от средств, вложенных в акции, будет компенсирован 2.25 доллара дополнительной прибыли.

1. Можно ли считать оптимальным план Хикса с точки зрения владельца банка (обосновать расчетами)?

2. Какие фондовые операции должен произвести банк, руководствуясь стратегией Р. Слэйтера?

3. Какие наиболее вероятные потери (убытки, недополученная прибыль) понесет банк при реализации плана Хикса?

4. Как можно охарактеризовать деловые качества начальника департамента фондовых операций, есть ли необходимость в кадровых решениях?

2. Руководство завода, производящего стройматериалы, эффективность принятых управленческих решений и системы управления заводом в целом, оценивало прежде всего на основании анализа бухгалтерской отчетности.

Первой информацией, на основании которой руководство завода судило о результатах деятельности, был бухгалтерский баланс за истекший период.

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчетности? Как на основании бухгалтерского баланса за истекший период можно судить о результатах деятельности завода?

3. На заводе стройматериалов, речь о котором шла в управленческой ситуации № 1, руководство завода, рассмотрев годовой балансовый отчет, обратило внимание на следующие моменты:

1. Показатель реализованной продукции в расчете на 1 руб. среднегодовой стоимости имущества вырос на 10%.

2. Показатель выручки от реализации продукции в расчете на 1 руб. среднегодовой стоимости имущества вырос на 7%.

3. Дебиторская задолженность возросла на 30%.

4. Денежные средства на расчетном счете увеличились на 24%.

Как, с вашей точки зрения, факты, установленные при рассмотрении руководством завода годового балансового отчета, характеризуют результаты работы завода в истекшем году?

4. В торговой фирме «Весна» намечено принять дополнительные меры по активизации торговли и нормализации товарных запасов. С этой целью специалистами предложены следующие проекты управленческих решений.

1. В связи с наличием неудовлетворенного спроса населения в регионе обслуживания осуществить дополнительную закупку женских курток на сумму 50 тыс. руб. и принять меры по их реализации. Накладные расходы по завозу товаров составят 100 руб.

2. В отдельных магазинах торговой фирмы выявлены излишне завезенные товары при недостатке аналогичных товаров в других магазинах. Предлагается осуществить перемещение товаров между торговыми предприятиями и их реализацию на сумму 50 тыс. руб. Накладные расходы по перемещению товаров составят 60 тыс. руб.

3. Платья женские и плащи, производимые местной фабрикой, из-за низкого качества не пользуются спросом населения. Предлагается возратить на оптовую торговую базу указанные товары на сумму 50 тыс. руб. Дополнительные расходы по возврату товаров составят 60 руб.

4. По результатам проведенного обследования выявлены товары, не пользующиеся спросом населения в данном регионе. Рекомендуются организовать их продажу другим торговым фирмам за пределами региона на сумму 550 тыс. руб. Транспортные расходы по перемещению товаров будут отнесены за счет покупателя.

1. Рассчитать ожидаемую экономическую эффективность проектов разработанных управленческих решений.

2. Определить осуществление какого проекта коммерческих решений будет наиболее эффективным (для проведения расчетов показатель удельной прибыли Π условно принимается равным 11 руб.; удельный показатель издержек обращения $P = 20$ руб., вероятность реализации разработанных альтернатив принимается равной 1.).

Тема 21. Природа управления и исторические тенденции его развития

Вопросы к занятию:

1. Природа управления людьми. Психологические, организационные, экономические, политические, религиозные источники власти.
2. Экономическая сущность менеджмента. Корпус менеджеров и принципы его формирования.
3. Этапы развития управленческой мысли.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Эволюция менеджмента. – Казань: ЗАО «Новое Знание», 2004, 104 с. (стр.28-100).
2. Кравченко История Менеджмента, М: Финпресс, 1999г. (стр.4-115).
3. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003.(стр.4-25).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003.Большов А.В. История менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2001 г. (стр.72-98).

Задание для самостоятельной работы:

1. Вы вице-президент фирмы по кадрам и Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта продукции и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. По данному объявлению в газете к Вам " обратилось 4 человека:

-м-р Джонс имеет диплом менеджера по программе "MBA", ранее 5 лет работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 42 года;

м-р Хоук имеет диплом менеджера по программе "MMS" и 11 лет работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 57 лет;

д-р Редли имеет диплом по программе "PhD" и 6 лет преподает менеджмент в университете 34 года;

м-р Смит имеет диплом менеджера по программе "MJM" и 5 лет работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации 49 лет.

Кто из них Вам более всего подходит, на какую должность и почему?

2. Мистер Рендолл владеет контрольным пакетом акций компании «USA Champions » имеющей годовой оборот в 600 млн. \$, 20% рентабельность и ежегодный 8% рост оборота средств. Он возглавляет Совет Директоров компании, утверждает финансовые планы и бюджет компании, одобряет ключевые сделки. Можно ли назвать его удачливым и преуспевающим менеджером?

3. Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты - в основном пожилые люди консервативных вкусов.. Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой продукции, талантливый, независимый, упорный работник, поддерживающий новые направления молодежной моды. Является ли эта кандидатура подходящей и почему?

Тема 22. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Факторы возникновения функции управления в условиях первобытного общества. Присваивающее хозяйство и роль руководителя. Развитие методов экономического и политического управления в древних цивилизациях.
2. Кодекс Хаммурапи и методы светского управления. Организация строительных работ в Древнем Египте.
3. Принципы управления войсками Сан Цзу. Методы управления рабовладельческим хозяйством в произведении «Домострой» Ксенофонта.
4. Вклад Эпохи Ренессанса в развитие управления. Труд Николло Макиавелли «Государь» и феодальные методы государственного управления.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Эволюция менеджмента. – Казань: ЗАО «Новое Знание», 2004, 104с. (стр.28-41).
2. Кравченко История Менеджмента, М: Финпресс, 1999г. (стр.115-165).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.72-98).
4. Большов А.В. Менеджмент. – К.: изд-во ТИСБИ, 2000 г. (стр.72-88).
5. Большов А.В. История менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2001 г. (стр.5-12).

Задание для самостоятельной работы:

1. Производственные проблемы.

Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы.

Можно выбрать любых из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах.

Ситуация № 3. Издательство

Вы – инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.

Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.

2. Сеть магазинов розничной торговли

Вы работаете районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушенное согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по существу одинаково. Одна из разделяемых точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж.

За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.

Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.

На данный момент вы чувствуете, лучшее, что вы можете сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

Тема 23. Этапы и научные школы в истории менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Исторические предпосылки возникновения современного менеджмента в США. Р.Оуэн, Ч.Бэббедж, Ф.Тейлор, Ф.Гилбрет, Г. Гантт и формирование принципов рационалистического управления. Достоинства и недостатки рационалистической школы управления.
2. Теория идеальной бюрократии М.Вебера. Административная доктрина А.Файоля. Принципы управления Файоля.
3. Хоуторнский эксперимент и формирование школы «человеческих отношений». Элтон Мэйо и методы управления деятельностью «Социального человека».
4. Подходы к урегулированию производственных конфликтов, управление групповым поведением М.П.Фолетт. Организация как социальная система.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Эволюция менеджмента. – Казань: ЗАО «Новое Знание», 2004, 104с. (стр.41-89).
2. Кравченко История Менеджмента, М: Финпресс, 1999г. (стр.89-115).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.72-98).
4. Большов А.В. Менеджмент. – К.: изд-во ТИСБИ, 2000 г. (стр.26-45).
5. Большов А.В. История менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2001 г. (стр.23-56).
6. Тейлор Ф.У. Менеджмент / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992. (стр.6-89).
7. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992. (стр.5-56).
8. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992. (стр.9-72).

Задачи:

1. Заполните таблицу 16 ответами на вопрос о том, для каких научных школ и подходов характерны приведенные в ней утверждения.

Таблица 16.

№	Содержание утверждения	Название школы
1	Основа эффективной работы - разделение и организация труда	
2	Организация не может работать эффективно без учета факторов внешней среды	
3	Основа эффективной работы организации - учет сложившейся ситуации	
4	Мотивация поведения людей в организации - главный фактор ее эффективной работы	

2. Укажите на степень применения принципов рационалистической школы управления к современным условиям:

Таблица 17.

№	Принципы	Ранг
1	Четко поставленные цели	
2	Признание ошибок и их причин	
3	Современная консультация профессионалов	
4	Дисциплина, контроль и своевременное поощрение	
5	Справедливость по отношению к работникам	
6	Единый источник руководства, единоначалие	
7	Быстрый, полный и надежный учет	
8	Нормирование расходования материальных средств	
9	Наличие письменных инструкций для всех работников	
10	Подчинение индивидуальных интересов общим	
11	Развитие труда, специализация и кооперирование	
12	Инициатива, преданность и устойчивость персонала	

3. Дополните перечень острых проблем современного управления в России теми аспектами, которые, по-вашему, тормозят развитие гуманных методов управления. Проанализируйте указанные проблемы.

В современных методах управления персоналом в России выявляются проблемы:

1. кризис мотивации;
2. негативная трансформация представления руководителей о современной трудовой деятельности и возникновение «имитационной деятельности»;
3. необходимость развития у современных работников и, прежде всего, у руководителей, новых групп способностей;
4. применение манипулирования и других жестких методов психологического воздействия на работника в противовес психологическому управлению;

5. склонность фирм к корпоративному разрастанию.

Тема 24. Разнообразие моделей менеджмента: американская, японская, европейская и др.

Вопросы к занятию:

1. Американская модель управления: методы исследования операций, технология принятия рациональных решений Г.Саймона. Системный подход к менеджменту. Ч.Барнард и построение системы управления организацией. Концепция управления по целям П.Друккера, принципы и факторы ситуационного управления.
2. Бихевиористский подход к управлению производственным коллективом. Модели «Х» и «У» Д. Мак Грегора, модель «Z»
3. У.Оучи и методы управления Японскими предприятиями. Организация управления производством по методу «just – in - time». Система «Канбан».

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Эволюция менеджмента. – Казань: ЗАО «Новое Знание», 2004, 104с. (стр.89-94).
2. Кравченко История Менеджмента, М: Финпресс, 1999г. (стр.72-88).
3. История менеджмента: Учебное пособие под ред. Д.В. Волкова – М: ИНФРА – М, 1997г. (стр.62-98).
4. Большов А.В. История менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2001 г. (стр.98-119).
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.145-189).

Задачи:

1. Предприниматель располагает 4 млн. руб. , которые он может инвестировать в некоторый проект на следующих условиях:

- в конце первого года ожидается доход 1 млн. руб.;
- в конце второго года ожидается доход 2 млн. руб.;
- в конце третьего года ожидается доход 4 млн. руб.

Процентная ставка (коэффициент дисконтирования) равна 10 % годовых. Определить, выгоден ли данный проект?

2. Три работника внесли рационализаторские предложения по экономии ресурсов: первое экономит 35% ресурсов, второе – 50% ресурсов, третье – 15 % ресурсов. Сколько ресурсов экономят все три предложения?

1. Используя метод «затраты–прибыль», на основе данных, приведенных в таблице, определите наиболее предпочтительный набор инновационных проектов, их суммарные затраты и прибыль. Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 45 млн. руб.

Таблица 18

Показатель	Альтернативы						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, млн.руб.	26	18	23	27	20	16	30
Затраты, млн. руб.	10	9	10	12	7	6	25

Тема 25. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента

Вопросы к занятию:

1. Национальные особенности системы управления предприятиями в США.
2. Особенности системы управления английскими предприятия.
3. Специфика менеджмента в Германии.
4. Особенности французской системы управления.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Эволюция менеджмента. – Казань: ЗАО «Новое Знание», 2004, 104с. (стр.94-102).
2. Большов А.В. Основы менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2003(стр.85-99).
3. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003(стр.146-159).

4. Большов А.В. История менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2001 г. (стр.68-89).
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. (стр.145-189).

Задание для самостоятельной работы:

1. На рис 2. показана модель 7С, необходимо расписать данную схему для стратегии выхода на новый рынок предприятия розничной торговли с учетом оптимальных характеристик каждого компонента.

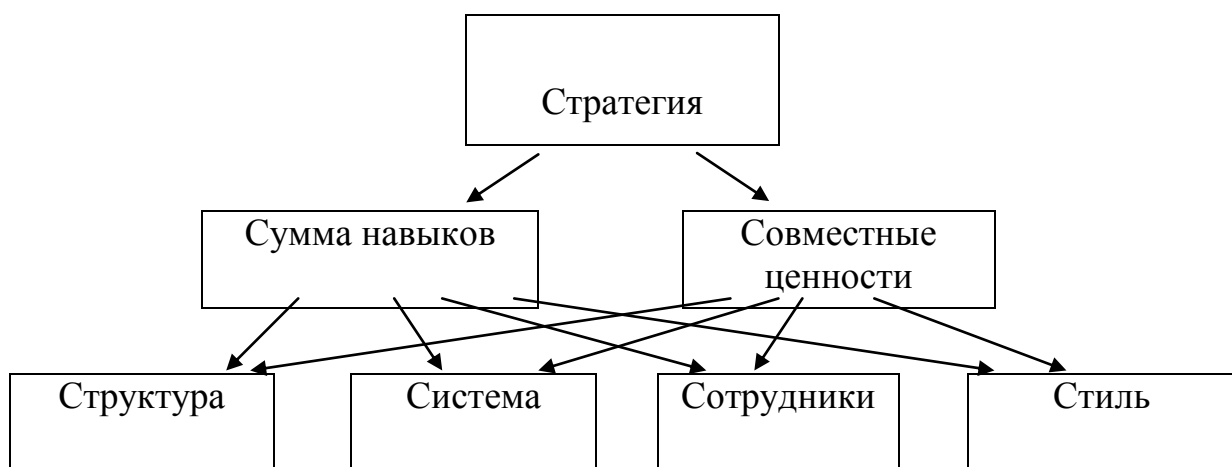


Рис. 2. Модель «7С»

2. Торговая фирма продает сигареты "Датч" по цене 20 крон за пачку. В текущем году планируется закупить 50 тыс. пачек сигарет "Датч". Издержки по обслуживанию закупок данного сорта сигарет не должны превышать 2000 крон. Издержки на создание товарного запаса как правило не превышают 20% от стоимости среднегодового товарного запаса. Торговая фирма имеет следующие варианты закупок сигарет "Датч" в текущем году:

1. Мелкооптовая фирма А предлагает партии 1000 пачек по оптовой цене 15 крон за пачку.
2. Мелкооптовая фирма В предлагает партии 5000 пачек по оптовой цене 12 крон за пачку.

3. Оптовая фирма С предлагает партии сигарет 10000 пачек по цене 10 крон, либо 25000 пачек по цене 8 крон за пачку

4. Оптовая фирма Д предлагает партии 25000 пачек по цене 7 крон, либо 50000 пачек по цене 6 крон за пачку.

У какой фирмы целесообразно закупить сигареты "Датч", рассчитайте график поставок и размер прибыли от торговой операции, если известно, что при задержке сроков реализации сигарет на период более 2 месяцев с момента поставки они уцениваются на 50% из-за потери потребительских свойств. Если сигареты не проданы в текущем году, они уцениваются на 70%.

3. Компания «White Star» в Ричмонде занимается сборкой переносных цветных телевизоров. Правление компании решило диверсифицировать ее деятельность, на что есть возможность выделить 5 млн. долл. Имеется три подходящих варианта диверсификации:

А. Пошив и продажа джинсов по лицензии фирмы «RoyaL Rifle». Предполагаемая цена одного изделия - 25 долл., условно-постоянные издержки - 1 млн. долл., переменные издержки - 23 долл. на единицу продукции.

Б. Сборка скутеров "Rollings" по цене 4000 долл. за автомобиль при условно-постоянных издержках - 5. млн.долл. и переменных издержках - 2400 долл. на один автомобиль.

В. Сборка бытовых компьютеров нового поколения «Lessy» по цене 800 долл. за штуку при условно-постоянных издержках -2 млн. долл. и переменных издержках - 480 долл. на один компьютер.

Предварительно проведенный фирмой анализ емкости рынка по трем группам товаров показал, что за год можно продать не больше 300 тыс. шт. джинсов, 5 тыс. скутеров, 50 тыс. компьютеров. Определить наиболее выгодный вариант диверсификации деятельности компании. Разработать план диверсификации. Какую прибыль и рентабельность будет иметь компания в случае его реализации.

Тема 26. Развитие управления в России

Вопросы к занятию:

1. Развитие российской управленческой мысли.
2. Советские экономические реформы и система управления.
3. Современные концепции российского менеджмента.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Эволюция менеджмента. – Казань: ЗАО «Новое Знание», 2004, 104с. (стр.94-102).
2. Кравченко История Менеджмента, М: Финпресс, 1999г. (стр.89-125).
3. Основы менеджмента: Учебник /Под ред. Вачугова Д.Д.- М.:Выс.шк.,2003(стр.35-52).
4. Большов А.В. История менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2001 г. (стр.23-33).

Задание для самостоятельной работы:

1. Впишите в графу исследователь фамилию ученого, который внес вклад в развитие соответствующего подхода:

Таблица 19.

Подходы к управлению в России	Исследователь
Организационно-технический подход	
Комплексны подход к теории управления или системный подход	
Технический подход к управлению	
Абсолютизация психологического аспекта в ущерб техническому, экономическому, политическому	
Интегральный, системный подход	

2. Фирма владеет парком в 500 автомобилей. Средняя стоимость одного автомобиля – 240 тыс. руб. Автомобили должны быть застрахованы на случай аварии. По статистике один из 10 водителей раз в год попадает в аварию. Средний ущерб от одной аварии составляет 25% от стоимости

автомобиля. Услуги страховой компании оцениваются в 10% от общей суммы сделки. На какую сумму фирма приобретет страховой полис, чтобы возместить возможный ущерб от аварий.

3. Имеются данные о вложении средств (Таблица 20):

Таблица 20.

Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Объем прибыли, тыс.рублей	Вероятность	Объем прибыли, тыс.рублей	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,5	345	0,2
678	0,05	432	0,2
823	0,05	598	0,2

Определите: среднюю доходность, стандартное отклонение по каждому варианту, обосновать варианты вложения средств.

Тема 27. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное

Вопросы к занятию:

1. Журнал «Fortuna» о требованиях к менеджменту XXI века.
2. Сьюзен Доннел и причины неудачной карьеры менеджеров.
3. Питерс и Уотерманн: принципы эффективного управления современными предприятиями.
4. Глобализация системы управления, новые требования к персоналу предприятий.
5. Теория управленческого хаоса, принципы открытого менеджмента.

6. Концепции «downsizing» и «delearing» и структурные изменения на предприятиях.

Литература:

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Эволюция менеджмента. – Казань: ЗАО «Новое Знание», 2004, 104с. (стр.6-23).
2. Дафт Р. Менеджмент- СПб: Питер 2000г. (стр.523-546).
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М: Дело, 2003. (стр.35-68).
4. Большов А.В. История менеджмента. – К.: изд-во ТИСБИ, 2001 г. (стр.156-198).

Задачи:

1. Впишите в графу формы проявления парадигмы явления и процессы по аналогии (Таблица 21).

Таблица 21.

Сдвиг управленческой парадигмы

	Парадигма последних лет XX в.	Парадигма XXI в.	Форма проявления парадигмы XXI в.
Культура	Стабильности, рациональности	Изменений, решения проблем	Планирование сбыта в зависимости от спроса
Технологии	Механистические	Электронные	Внедрение систем с ЧПУ
Задачи	Материальные	Ментальные, базирующиеся на идеях	Идеи создания нового товара, модернизации имеющегося товара, выхода на новый рынок и т.д.
Иерархия	Вертикальная	Горизонтальная	

Власть/контроль	Высшего менеджмента	Широко распределенные	
Цели карьеры	Безопасность	Личный рост/Мастерство	
Лидерство	Автократическое	Преобразующее	
Рабочая сила	Однородная	Многообразие культур	
Выполнение рабочих заданий	Индивидуальное	Командное	
Рынки	Локальные, внутренние	Глобальные	
Фокус внимания	Прибыли	Потребители	
Ресурсы	Капитальные	Информация	
Качество	По возможности	Без исключений	

2. Ниже даны пять дисциплин для усвоения менеджерами. Эти дисциплины необходимы для построения обучающейся организации.

1. Системное мышление. Все сотрудники компании должны четко осознавать принципы деятельности компании, держа в уме как действия организации в целом, так и собственные задачи отделов, в которых они трудятся. Таким образом, каждый ее член получает возможность внести свой вклад в достижение общих целей.

2. Общее видение. Организация должна определить общие для ее сотрудников стремления, свое основное предназначение, а также генеральный, разделяемый всеми ее членами план действий.

3. Готовые к вызову ментальные модели. Необходимо тщательно проанализировать современный образ мышления с целью идентификации «подводных», препятствующих принятию новых принципов поведения. Зачастую человек настолько крепко привязан к старой парадигме, что даже не осознает этого.

4. Командное обучение. Сотрудники должны энергично способствовать успеху команды, использовать преимущества командного

труда, стремясь к достижению не сугубо личных целей, а общего генерального видения рабочих задач.

5. Индивидуальное мастерство. Сотрудники должны хорошо разбираться в рабочих заданиях, людях и процессах, за которые они несут ответственность; обретение ими опыта должно носить характер все более тесного единения с выполняемой работой, а не отделения от нее.

Необходимо сформулировать проблемы, возникающие в результате построения обучающейся организации. Проанализировать каждый пункт дисциплины, дать рекомендации по построению данной системы.

3. Клуб-100

Даниэль К. Бойл из фирмы "Даймонд Интернешнл" подал идею создания "Клуба-100" на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять "трудным" работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея "Клуба-100" возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея "Клуба-100" представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам поданные ими предложения

по улучшению техники безопасности, повышению: производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью: "Клуб-100". Работники, набравшие более 150 баллов, ли право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи "Клуба-100" производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствуют, что руководство считает их работу важной, а 81% считали, что фирма отдает им должное. После того как реализация плана "Клуба-100" началась на других заводах фирмы, в отделении "Даимонд Фибергласс Продактс" в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: "Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу", За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

1. Как работает идея "Клуба-100" в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею "Клуба-100" с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.

3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия "Клуба-100"?