

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет  
имени И. Т. Трубилина»

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

## **КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Методические рекомендации**  
к выполнению самостоятельной работы  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»

Краснодар  
КубГАУ  
2019

*Составитель:* О. П. Шевченко

**Концепции менеджмента организации** : метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы / сост. О. П. Шевченко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 48 с.

В методических рекомендациях представлен комплект заданий для самостоятельного выполнения по дисциплине «Концепции менеджмента организации».

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского государственного аграрного университета, протокол № 7 от 03.09.2019.

Председатель  
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Шевченко О. П., 2019  
© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубилкина», 2019

## Введение

Самостоятельная работа студентов является одним из обязательных видов образовательной деятельности, обеспечивающей реализацию требований Федеральных государственных стандартов высшего профессионального образования.

Согласно требованиям нормативных документов самостоятельная работа студентов является обязательным компонентом образовательного процесса, так как она обеспечивает закрепление получаемых на лекционных занятиях знаний путем приобретения навыков осмысления и расширения их содержания, навыков решения актуальных проблем формирования общекультурных и профессиональных компетенций, научно-исследовательской деятельности, подготовки к семинарам, лабораторным работам, сдаче зачетов и экзаменов.

Самостоятельная работа студентов представляет собой совокупность аудиторных и внеаудиторных занятий и работ, ее *цель* - обеспечить успешное освоение образовательной программы высшего профессионального образования.

Самостоятельная работа в рамках образовательного процесса в вузе решает следующие *задачи*:

- закрепление и расширение знаний, умений, полученных студентами во время аудиторных и внеаудиторных занятий, превращение их в стереотипы умственной и физической деятельности;
- приобретение дополнительных знаний и навыков по дисциплинам учебного плана;
- формирование и развитие знаний и навыков, связанных с научно-исследовательской деятельностью;
- развитие ориентации и установки на качественное освоение образовательной программы;
- развитие навыков самоорганизации;
- формирование самостоятельности мышления, способности к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- выработка навыков эффективной самостоятельной профессиональной теоретической, практической и учебно-исследовательской деятельности.

## Темы по дисциплине

№ п/п	Тема. Основные вопросы
1	Предмет, сущность и содержание дисциплины «Концепции менеджмента организации» 1. Сущность и значение менеджмента 2. Система менеджмента в организации 3. Роль научно-технического прогресса в становлении и развитии менеджмента
2	Развитие управленческой мысли 1. Исторические предпосылки возникновения управленческой мысли 2. Классификация научных направлений и школ менеджмента
3	Классическое направление менеджмента 1. Школа научного менеджмента 2. Административная школа 3. Бюрократическая школа
4	Гуманитарное направление менеджмента 1. Школа человеческих отношений 2. Школа наук о поведении
5	Современные направления менеджмента 1. Школа количественных методов 2. Системный, ситуационный и процессный подходы к менеджменту 3. Вклад П. Друкера в теорию и практику менеджмента
6	Развитие управленческой мысли в России 1. Зарождение науки управления в России 2. Развитие управленческих идей в России 3. Проблемы развития менеджмента в России в настоящее время
7	Формирование национальной модели менеджмента 1. Понятие «кросс-культурный менеджмент» 2. Индивидуалистическая модель менеджмента

№ п/п	Тема. Основные вопросы
----------	---------------------------

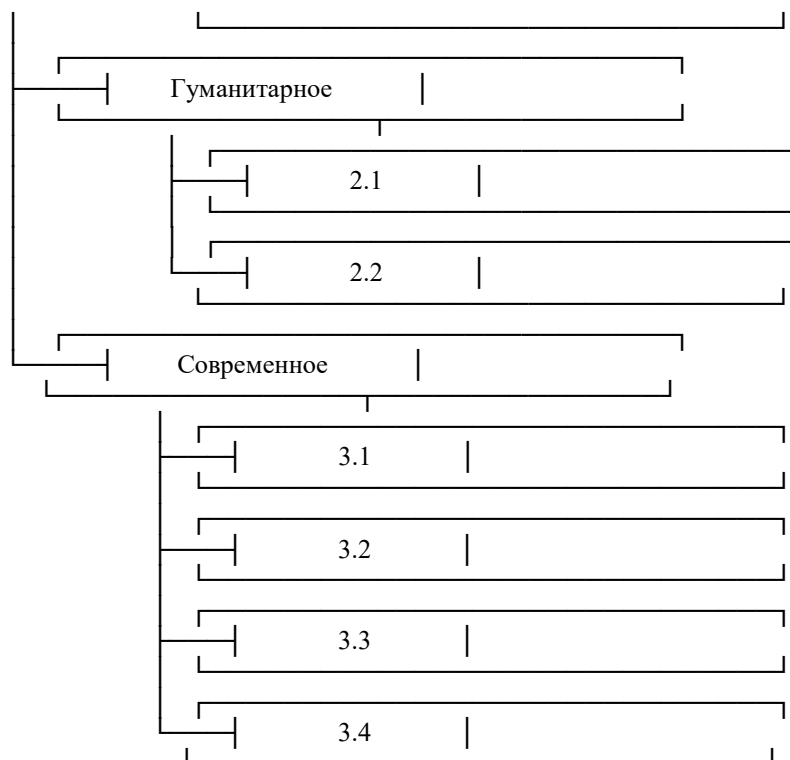
	3. Коллективистская и клановая модели менеджмента 4. Западноевропейская модель
8	Организация как объект менеджмента 1. Понятие и классификация 2. Внешняя и внутренняя среда организации 3. Структура управления организацией 4. Функции менеджмента
9	Роль персонала в организации 1. Персонал как объект управления, система управления персоналом 2. Разработка управленческих решений 3. Оценка эффективности менеджмента и пути ее повышения

### Задания для самостоятельного выполнения

**Задание 1.** Классификация направлений и школ менеджмента.

Запишите названия изученных школ и подходов менеджмента в соответствии с приведенной ниже схемой.





## Задание 2. Школа научного менеджмента.

1. Дайте характеристику школе научного менеджмента: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Как школа научного менеджмента связана с именем Генри Форда? В чем состоял его вклад в развитие идей школы? Как вы думаете, за что подвергались критике условия труда на заводах Г. Форда?

## Задание 3. Административная школа.

1. Дайте характеристику административной школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Как вы понимаете принципы управления по А. Файолю? Составьте таблицу (см. образец ниже), придумайте и запишите краткие примеры реализации каждого принципа.

№ п/п	Принципы	Собственные объяснения и примеры
1	Разделение труда	

2	Власть	
3	Дисциплина	
4	Единство распорядительства	
5	Единство руководства	
6	Подчинение частных интересов общему	
7	Вознаграждение	
8	Централизация	
9	Иерархия	
10	Порядок	
11	Справедливость	
12	Постоянство состава персонала	
13	Инициатива	
14	Единение персонала	

#### **Задание 4. Бюрократическая школа.**

1. Дайте характеристику бюрократической школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Почему понятие «бюрократия» в наши дни часто употребляется в негативном значении? Дайте свою оценку этому понятию с учетом изученного материала.

#### **Задание 5. Школа человеческих отношений.**

1. Дайте характеристику школе человеческих отношений: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Что такое хоторнский эффект (**Hawthorne effect**)? Придумайте и опишите пример проявления такого эффекта в деятельности какой-либо организации (или одного ее подразделения).

#### **Задание 6. Школа наук о поведении.**

1. Дайте характеристику школе наук о поведении: годы раз-

вития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Вспомните основные положения теорий X и Y, предложенных американским ученым Дугласом Мак-Грегором. Какие идеи кажутся вам более правильными и соответствующими современным условиям? Какие положения и выводы вы будете использовать в своей работе менеджером? Почему?

### **Задание 7. Школа количественных методов.**

*Прочитайте кейс:*

#### **Развитие компании «Инфо-Инвест»**

Компания «Инфо-Инвест» работает на рынке информационных технологий около десяти лет, оказывая услуги по разработке и установке корпоративных информационных сетей и систем информационной безопасности.

В момент образования компании в 2001 г. численность ее сотрудников, включая основателя, занимавшего тогда пост генерального директора, составляла всего девять человек. В 2002 г. в компании работали уже 32 сотрудника. В 2005 г. численность персонала увеличилась до 56 человек. В этом же году у компании насчитывалось всего пять постоянных клиентов, но уже к началу 2007 г. количество заказчиков, заключивших договоры с «Инфо-Инвест» на условиях длительного обслуживания сетей, достигло двадцати двух. При этом чистая прибыль компании по сравнению с 2005 г. выросла почти в 3 раза.

В 2011 г. численность персонала составляет более 120 человек. Прибыль превышает 150 млн руб. в год, что на 90 млн руб. больше, чем в 2007 г. В 2009 г. компания заключила два договора о стратегическом партнерстве: с банком «Регион-Развитие» и компанией Oracle. По прогнозам в 2012 г. прибыль должна вырасти в 1,5 раза за счет заключения договоров еще с пятью постоянными клиентами.

Учредители «Инфо-Инвест» полагают, что успех компании обусловлен тем, что с 2005 по 2006 г. удалось создать команду



эффективных менеджеров, владеющих современными технологиями управления.

Задания:

1. Письменно ответьте на вопросы:

- а) чем занимается компания «Инфо-Инвест»?
- б) по каким характеристикам можно судить о развитии компании?

2. Составьте таблицу (см. образец ниже) и сгруппируйте количественные характеристики, используемые в кейсе, по их содержанию.

Название характеристики	Единица измерения
1.	
2.	
3.	
4.	

3. Постройте два-три графика, иллюстрирующих динамику развития компании «Инфо-Инвест».

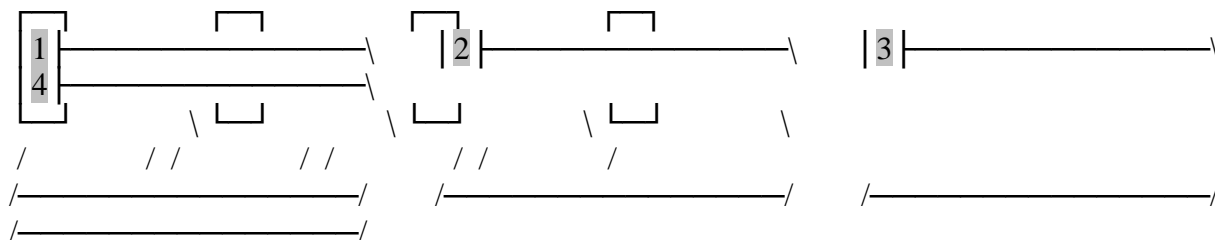
**Задание 8. Ситуационный подход.**

Вспомните какой-либо эпизод из понравившейся вам книги, фильма или мультфильма. Кратко опишите его. Запишите происходящие в эпизоде события, которые можно было бы назвать признаками или симптомами складывающейся ситуации. Можно ли по этим признакам правильно понять ситуацию? Что необходимо для более точной идентификации ситуации?

**Задание 9. Процессный подход.**

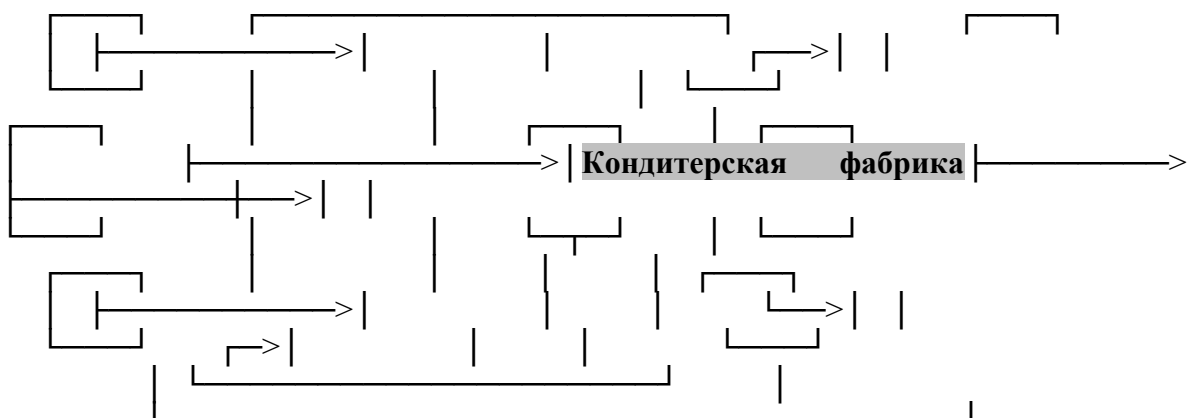
Поставьте перед собой цель успешно сдать экзамен по какой-либо дисциплине. Представьте управление достижением этой цели в виде процесса, состоящего из четырех взаимосвязанных эта-

пов. Запишите в диаграмме названия этих этапов (см. образец ниже). Запишите также, какие коммуникации (общение, информация и т. п.) потребуются вам для этого.



### Задание 10. Системный подход.

На рисунке (см. ниже) приведена упрощенная схема взаимодействия кондитерской фабрики с компаниями-партнерами.



1. Перерисуйте схему и обозначьте на ней:

- буквами - компании-партнеры (в фигурах);
- цифрами - потоки ресурсов (над стрелками):

О – оптовая торговая фирма  
«Мир продуктов»;

1 – какао, сахар, масло;

М – магазин розничной тор-  
говли «Сапфир»;

2 – потенциальные работ-  
ники комбината;

У – Московский государ-  
ственный университет пищевых  
производств;

3 – выручка кондитерского  
комбината (деньги);

Ф – фабрика, производящая (агрегаты, печи, холодильники

продукты питания, ООО «Заря»; и т.п.);

3 – завод по производству 5 – готовые кондитерские  
пищевого оборудования ОАО изделия.

«Продмаш»;

2. Опишите проблемы, которые могут возникнуть у кондитерской фабрик в случае «выпадения» из системы одного элемента, укажите примерное время наступления последствий.

### **Задание 11. Субъект и объект управления.**

Что такое субъект и объект управления? Как они взаимодействуют друг с другом в процессе управления?

1. Нарисуйте схему процесса управления, используя следующие элементы:

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

2. Приведите примеры целей управления для какой-либо организации.

3. Приведите примеры критериев эффективности управления организацией или ее подразделениями.

### **Задание 12. Менеджмент как наука, практика и искусство.**

а) Менеджмент часто называют наукой, практикой и искусством. Как вы думаете, почему? Запишите свои объяснения.

б) В каких литературных произведениях, фильмах, мультфильмах, телепередачах и т. п. вы обнаруживали сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом? Перерисуйте и заполните следующую таблицу.

Источник	Название (автор)	Пояснения
Книги		
Кинофильмы (мультфильмы)		
Телепередачи		
Другое		

### **Задание 13. Понятие «организация»**

1. В самом общем случае организацией называют группу людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей. Как бы вы дополнили это определение?

2. Как вы понимаете следующее изречение? Перепишите его и сделайте краткий комментарий.

«Организацию трудно увидеть. Мы видим только то, что на поверхности: высокие здания, оборудованные компьютерами помещения, приветливых служащих, но в целом организация представляет собой нечто туманное и абстрактное».

(Ричард Л. Дафт)

### **Задание 14. Основные функции управления**

Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями управления (менеджмента). Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните следующую таблицу (см. пример).

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	Регламентирование объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер-продавец – ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком
Автозавод					
Университет					
Ресторан					
Спортивный комплекс					
Другая организация					

### **Задание 15. Основные функции управления.**

Прочитайте приведенный ниже кейс. Дайте название каждому из перечисленных этапов. Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании (см. ниже пример оформления). Объясните, почему такой порядок вы считаете правильным.

**Этапы деятельности менеджмента компании «Альфа» при создании нового департамента:**

а) формирование организационной структуры департамента и

обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением и оборудованием и т. п.;

б) реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;

в) выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение эффективности выполнения им своих функций;

г) определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

Правильный порядок	Номер этапа по кейсу	Название этапа
1		
2		
3		
4		

### **Задание 16.** Система менеджмента в организации.

1. Укажите соответствие каждой должности из приведенного ниже перечня тому или иному уровню управления или исполнителю. Используйте следующие обозначения: Т - топ-менеджмент; С - средний уровень менеджмента; Н - низший уровень менеджмента; И - исполнители (работники) (см. ниже пример оформления).

#### **Примеры должностей:**

1. Заведующий кафедрой вуза.
2. Водитель.
3. Бригадир строительной бригады.
4. Ректор университета.
5. Продавец-консультант.
6. Начальник цеха автозавода.
7. Генеральный директор компании.

8. Заведующий отделом магазина.
9. Секретарь руководителя.
10. Директор магазина, входящего в торговую сеть.
11. Преподаватель вуза.
12. Директор департамента управления персоналом фабрики.
13. Старшая медсестра больницы.

Пример оформления ответа:

1 – Н;

2 – И и т. п.

2. Используя интернет-сайты, журналы и др. источники, выберите в качестве примера какую-либо компанию. Приведите примеры названий должностей для трех уровней менеджмента этой компании (см. ниже пример оформления).

Наименование и сфера деятельности компании	Топ-менеджмент	Средний уровень	Первичный уровень

### **Задание 17. Методы менеджмента.**

В менеджменте используются три группы методов управления: экономические (Э), организационно-распорядительные (О) и социально-психологические (С). Укажите соответствие каждого инструмента управления из приведенного перечня тому или иному методу менеджмента (см. ниже пример оформления ответа).

### **Инструменты управления:**

1. Приказы.
2. Регулирование межличностных и межгрупповых отношений.
3. Убеждение.
4. Инструктажи.
5. Разрешение структурному подразделению использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению.
6. Личный пример руководителя.
7. Применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.
8. Постановления руководства.
9. Внушение.
10. Команды.
11. Рекомендации.
12. Моральное поощрение.
13. Распоряжения.
14. Создание и поддержание благоприятного морального климата в коллективе.

### **Пример оформления ответа:**

- 1 – О;
- 2 – С и т. п.

### **Задание 18. Виды менеджмента.**

Существуют отраслевые (О) и функциональные (Ф) особенности менеджмента. Какие из перечисленных видов менеджмента являются функциональными, а какие – отраслевыми? (См. ниже пример оформления ответа.)

### **Виды менеджмента:**

1. Управление персоналом.
2. Банковский менеджмент.
3. Стратегический менеджмент.
4. Менеджмент в торговле.
5. Управление финансами.
6. Менеджмент в сфере телевидения.
7. Менеджмент в гостиничном бизнесе.



8. Управление проектами.
9. Менеджмент в социальной сфере.
10. Информационный менеджмент.
11. Менеджмент в ресторанном бизнесе.
12. Спортивный менеджмент.
13. Управление производством.
14. Менеджмент в девелопменте (строительстве).
15. Инновационный менеджмент.

Пример оформления ответа:

- 1 – Ф;
- 2 – О и т. п.

### **Задание 19. Виды менеджмента**

Другой подход к классификации видов менеджмента позволяет выделить стратегический, тактический и оперативный менеджмент. Объясните особенности каждого из этих трех видов менеджмента. Приведите примеры решений, принимаемых менеджерами на каждом уровне.

### **Задание 20. Профессия – менеджер.**

Ответьте письменно на вопросы:

1. На какое обстоятельство указывает в определении профессии «менеджер» слово «наемный»?
2. Каким словом (словами) вы заменили бы понятие «субъект собственности»?
3. Какими полномочиями в организации наделяется менеджер?
4. Может ли субъект собственности сам выполнять функции менеджмента? Приведите примеры.

### **Задание 21. Знания и навыки, необходимые менеджеру.**

Какие компетенции необходимы современному менеджеру? Используя интернет-ресурсы, журнальные статьи и т.п., выберите в качестве примеров две-три современные компании. Составьте перечни компетенций (качеств, навыков) руководителей этих компаний.

## **Задание 22. Имидж менеджера.**

Разработайте свою систему требований, предъявляемых к имиджу современного менеджера:

- а) одежда и аксессуары;
- б) манера поведения;
- в) речь и манера общения;
- г) другие качества.

## **Задание 23. Компетенции менеджеров и предпринимателей**

Прочитайте приведенные изречения. Какие из них, на ваш взгляд, в наибольшей степени характеризуют компетенции и качества предпринимателей (П), а какие - менеджеров (М)? Распределите изречения по категориям (см. пример оформления).

### **Изречения <1>:**

1. Видение, мозги, страсть – вот что должно быть у успешного творца бизнеса.

2. Руководитель должен приносить хорошие новости, которые будут держать коллектив в тонусе. Управлять уровнем оптимизма и есть самая главная задача руководителя.

3. Кнут – не рабочий инструмент, он должен быть большим, страшным, но висеть на стенке. Когда усердствуешь с наказаниями, разрушаешь созидательную силу в компании.

4. Страдаю от того, что мало людей ориентировано на результат. Они не хотят, чтобы их измеряли, стараются спрятаться, а я их как раз хочу измерить, и это часто заставляет меня быть бультерьером.

5. Когда у тебя коллектив, где все старше, заставлять делать то, что ты считаешь правильным, тяжело. Ведь человек старше тебя теоретически должен быть мудрее. Мне приходилось просто забывать о своем возрасте.

6. Всегда надо делать чуть больше и чуть раньше, чем от тебя ожидают. Моя карьера быстро развивалась, потому что на любой позиции я всегда делала чуть больше.

7. Собственный пример для людей всегда значит больше, чем

просто слова. Когда человек говорит, что это невозможно сделать, я просто беру и делаю это сама.

8. Я за японский подход: руководитель должен пройти все ступени производства. Если бы мне доверили управлять заводом, первое, что я сделал бы, это подошел к станку.

9. Я верю, что в будущем у нас снова начнут верить «крепкому слову купеческому». В бизнесе порядочность уже превращается в профессиональное качество.

10. Если руководитель говорит, что бизнес успешно работает без него, то возникает вопрос: зачем этот менеджер нужен? Не трать денег, уйди в другую компанию.

11. Любое решение в бизнесе - это риск. Но я не волнуюсь: это же не первое свидание с девушкой. Нужно не волноваться, а думать.

12. Мы строим свой бизнес в духе авантюризма, а не жестких технологий. Что делают наши конкуренты, когда идея не укладывается в их стандарты? Отказываются от нее. У нас наоборот: я готов технологии менять под хорошие идеи.

-----  
<1> Приведены фрагменты интервью с российскими предпринимателями и руководителями: А. Глушковым, А. Яковлевым, М. Букаловой, В. Садовиним. См.: Секрет фирмы. 2008. № 24, 28, 20, 21.

### **Пример оформления ответа:**

1 – П;

2 – М и т. п.

**Задание 24.** Собственный план развития компетенций менеджера.

Разработайте собственный план развития компетенций менеджера (предпринимателя). Для этого перерисуйте и заполните таблицу: укажите годы начиная с текущего; в остальные ячейки запишите качества, знания и навыки, которые вы планируете получить (развить в себе), для того чтобы стать высокоэффективным менеджером.

Год	Компетенции		
	Личные качества (черты характера)	Знания	Навыки
20__			
20__			
20__			
20__			
20__			

**Задание 25.** Функциональные обязанности менеджеров различных уровней.

В приведенном ниже перечне указаны функциональные обязанности и требования к квалификации:

- а) менеджера высшего звена – генерального директора предприятия;
- б) линейного менеджера среднего звена;
- в) менеджера первичного уровня.

Укажите, какому уровню менеджмента соответствует каждая обязанность (требование) (см. пример оформления ответа).

#### **Обязанности:**

1. Руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений в соответствии с действующим законодательством.

2. Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия.

3. В зависимости от масштаба деятельности осуществляет управление по одному или нескольким направлениям деятельности предприятия, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли.

4. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в

целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг.

5. Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены.

6. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов.

7. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и т. п.

8. Осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании.

9. Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда.

10. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам: руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.

11. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности.

12. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

13. Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

14. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.

15. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

16. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации.

17. Требования к квалификации: высшее профессиональное (техническое или экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

18. Требования к квалификации: среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

19. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Пример оформления ответа:

1 – а;

2 – в и т. п.

**Задание 26.** Функциональные обязанности менеджеров различных уровней.

Деятельность менеджера какого уровня привлекает вас в настоящее время в наибольшей степени? Напишите ваше мнение и объясните его.

**Задание 27.** Роли менеджера (по Г. Минцбергу).

Вспомните роли менеджеров в классификации Г. Минцберга. Запишите роли (по каждой из трех категорий), которые должны играть указанные ниже менеджеры:

1. Генеральный директор инновационной компании, разрабатывающей высокотехнологичное оборудование для космических станций.

2. Директор департамента, отвечающего в вузе за разработку

и внедрение в учебный процесс учебников и пособий, систем дистанционного обучения и т.п.

3. Старший продавец-консультант магазина электроники, контролирующий работу шести продавцов-консультантов.

Какие роли, на ваш взгляд, требуют наибольшей подготовки и опыта?

Поясните ваше мнение.

### **Задание 28.** Национальные особенности менеджмента.

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

Характерные особенности национального менеджмента:

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату.

2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.

3. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост.

4. Нестандартная, гибкая структура управления.

5. Личные неформальные отношения с подчиненными.

6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.

7. Наем на работу на короткий период.

8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.

9. Индивидуальный характер принятия решений.

10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.

11. Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль.

12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.

13. Формальные отношения с подчиненными.

14. Коллективная ответственность, ориентация управления на группу.

15. Строго формализованная структура управления.

16. Неформальная организация контроля.

17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.

18. Профессионализм и инициатива - главные качества руко-

водителей.

19. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.

20. Строго формализованная процедура контроля.

21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

Образец оформления ответа:

1 – Я;

2 – А и т. п.

### **Задание 29.** Национальные особенности менеджмента

Японская фирма «Мацусита» заставляет своих инженеров, разрабатывающих новые товары, определенное время работать продавцами в магазинах фирмы. Как вы считаете, с какой целью это делается? Предложите другие варианты использования этого принципа управления на российских предприятиях.

**Задание 30.** Требования, предъявляемые к управленческому решению

*Прочитайте кейс:*

### **Направления развития издательского дома «Компьютер-Пресс»**

Перед издательским домом «Компьютер-Пресс», выпускающим журналы по компьютерным технологиям и электронике, встал вопрос: в каком направлении развиваться дальше?

Недавно в результате успешной перестройки издательского дома и благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка у издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Каждый инвестор готов предоставить очень мощное финансирование, позволяющее запускать от четырех до восьми новых изданий в год.

Однако появление инвестора ставит перед издательским домом задачу выбора стратегии дальнейшего развития. Тема электроники обладает важным преимуществом – повышенным вни-



манием рекламодателей. Компания может выпустить новые журналы по электронике или расширить тематику журналов. Топ-менеджмент рассматривает почти все возможности, за исключением «желтых» и общественно-политических изданий.

*Письменно ответьте на вопросы:*

1. Какие ограничения установило руководство для стратегии развития своего бизнеса?
2. О каких еще ограничениях может идти речь в данной задаче? Какие ограничения приняли бы вы?
3. Что является основным критерием эффективности решения, разрабатываемого издательским домом в данном примере? Какие критерии приняли бы вы?

**Задание 31.** Классификация управленческих решений по технологии разработки

Компания «Сигма», производящая спортивные тренажеры, работает в условиях жесткой конкуренции. Генеральный директор компании в течение нескольких лет принимает стратегические и тактические решения, основываясь на сопоставлении текущих ситуаций с прошлым опытом работы. В целом решения дают положительные результаты.

*Письменно ответьте на вопросы:*

1. Как называется такой подход к принятию решений?
2. К чему может привести злоупотребление таким способом принятия решений?
3. Какой подход предложили бы вы? Почему?

**Задание 32.** Интуитивные управленческие решения

*Прочитайте кейс:*

### **Как управлять спросом?**

Механизмы управления спросом различны для различных видов бизнеса. Вот, например, как оценивает эту задачу генеральный директор книжного издательства «ЭКСМО» Олег Новиков в интервью «Бизнес-журналу»: «...Ни одно маркетинговое исследование не покажет, чего хочет и что будет покупать читатель

завтра. Пока книги нет, на нее нет спроса. В чем отличие нашей отрасли от пищевой промышленности, например? Там можно подсчитать объем рынка и сказать: вот люди потребляют столько-то молока, следовательно, это будет или наше молоко, или молоко нашего конкурента. На этом строится весь маркетинг У нас же абсолютно иная ситуация: нельзя сказать, сколько книг люди будут читать. Это зависит от того, какие книги будут изданы... То есть весь казус в том, что спроса изначально нет. В нашем бизнесе его может создать даже не просто предложение, а хорошее предложение» <1>.

-----  
<1> Бизнес-журнал. 2005. № 25.

*Письменно ответьте на вопросы:*

1. Какова, на ваш взгляд, роль интуитивных решений в издательском бизнесе? Почему?
2. Как вы думаете, от чего зависит вероятность принятия правильного интуитивного решения в интеллектуальной и творческой сферах?
3. Что может означать само понятие «правильное решение»? Как оценить эффективность управленческого решения?

**Задание 33.** Типовой процесс разработки рационального решения

Представьте себе, что вам необходимо выбрать учебное заведение, в котором вы планируете учиться. Воспользуйтесь для этого типовой схемой разработки рационального решения. Перерисуйте и заполните приведенную ниже таблицу.

№ п/п	Этап	Содержание (описание) этапа
1	Диагностика проблемы	
2	Формулировка ограничений и критериев	Ограничения: _____ _____

		Критерии: _____ _____
3	Определение вариантов решения	
4	Оценка вариантов	
5	Окончательный выбор	

### **Задание 34. Миссия и цели организации**

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

Сформулируйте и запишите миссию компании и стратегическую цель ее развития.

### **Задание 35. План работы информационно-аналитического отдела**

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

Вашему отделу необходимо срочно подготовить доклад-презентацию о популярности среди молодежи современных интернет-планшетов. Доклад-презентация должен быть составлен на основе результатов предварительного анализа рынка. Он должен включать в себя презентацию в MS Power Point (с таблицами, диаграммами и т. п.) и доклад на 10–12 мин.

Время, отводимое на подготовку доклада, – один рабочий день. Распорядок работы отдела: рабочее время – 9:00–18:00; перерыв – 13:00–14:00.

Кадровый состав информационно-аналитического отдела:

1. Вы – руководитель отдела, опытный менеджер, хорошо

знающий способности своих сотрудников.

2. Анна – секретарь-референт, опытный специалист по подготовке текстов, член Союза писателей г. Москвы.

3. Андрей - опытный инженер-программист, разработчик систем поиска информации в Интернете.

4. Николай - экономист, хорошо разбирающийся в специфике рынка информационных технологий.

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

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

Ресурсы и оборудование, имеющиеся в распоряжении отдела:

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

**Задание:** составьте план срочной работы вашего отдела на следующий рабочий день (см. ниже образец оформления плана).

Рекомендации по составлению плана:

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

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

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

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

д) форма для составления плана приведена ниже;

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

Образец оформления плана

**ОАО «Техно-Инвест»**

**ПЛАН РАБОТЫ  
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОТДЕЛА**  
на «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Краткое описание задания:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

№ п/п	Этап работы	Время начала	Время окончания	Ресурсы	Исполнитель

Комментарии к плану:

---

---

---

---

---

---

---

---

Дата составления плана «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель \_\_\_\_\_ отдела  
\_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия и инициалы)

### **Задание 36. Личный план.**

Каждому из нас в жизни часто приходится строить какие-либо планы. Грамотно составленный план помогает правильно использовать время, собственные силы, знания, деньги и т. п.

Разработайте собственный жизненный план на пять или более лет. Если вы попытаетесь сделать это сразу, без подготовки, то поймете, что это очень сложно. Или же непродуманный и «без труда составленный» план окажется недостижимым и бесполезным. Поэтому предварительно ответьте на предложенные вопросы. Это поможет вам лучше понять себя, свое окружение, желания и возможности.

1. Чем вы любите заниматься? Назовите три самых главных своих увлечения.

2. Какие черты вашего характера, привычки, знания, навыки и т.п. помогают вам в этих занятиях?

3. Чем вы не любите заниматься? Назовите три самых неприятных для вас занятия.

4. Какие черты вашего характера, привычки и т. п. делают эти занятия неприятными вам?

5. Какие книги произвели на вас наибольшее впечатление?

6. Назовите не менее трех факторов вашего окружения, оказывающих на вас наибольшее влияние (школа, родители, друзья,

литература, мнения известных людей и т. п.).

7. Какие изменения в вашем ближайшем и дальнем окружении (в том числе в науке, экономике, образовании и т.п.) могут повлиять на вашу жизнь?

8. Каким вы видите будущее (напишите самые главные признаки):

- в своем характере;
- в своей деятельности;
- в своем окружении;
- в мире.

9. Какие цели вы ставите для себя:

- на 5–10 лет;
- на 1 год;
- на месяц;
- на неделю.

10. Кто (что) может помочь (помешать) вам в достижении долгосрочной цели?

11. Какие ресурсы необходимы вам для достижения долгосрочной цели? Напишите конкретные примеры:

- материальные;
- финансовые;
- человеческие;
- информационные;
- временные.

12. Как вы собираетесь достигать поставленных целей?

Если вы вдумчиво и честно ответили на все вопросы, то теперь вы можете разработать свой личный план (см. ниже образец оформления плана).

Образец оформления плана

## **ЛИЧНЫЙ ПЛАН**

---

(укажите свои имя и фамилию в родительном падеже)

на период до 20\_\_ года

Цели	Ресурсы	Действия
Стратегическая (до 20__ г.):		
Тактическая (до 20__ г.):		
Оперативная (до 20__ г.):		

Дата составления плана: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись автора: \_\_\_\_\_

### **Задание 37. Организация как функция менеджмента**

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

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

### **ОБРАЗЕЦ ИНСТРУКЦИЯ**

---

---

(название инструкции)



This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins or other markings visible.

1.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.

\_\_\_\_\_

3.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33


Схемы, рисунки (если они необходимы).

Примечания (запишите пояснения, если считаете нужным):

---



---



---



---



---

Дата составления инструкции: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_  
г.

Инструктор:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия и инициалы)

**Задание 38.** Бюрократические (механистические) и органические (адаптивные) организации

*Прочитайте кейс:*

### **Организационная структура компании «Омега»**

Компания «Омега» занимается разработкой и продвижением на рынок программных продуктов и систем автоматизированного управления. В штате компании находится большое количество талантливых специалистов, многие из которых имеют ученые степени. В коллективе заметна тенденция к завоеванию авторитета наиболее компетентными сотрудниками. Программисты и инженеры с большим удовольствием занимаются своим делом. Не-

которые из них имеют авторские патенты на свои разработки. Специалисты часто выдвигают предложения по улучшению работы компании, но далеко не все из этих предложений принимаются менеджментом.

В ближайшей перспективе руководство компании намерено создать подразделение, деятельность которого будет направлена на оказание консалтинговых услуг бизнесу в сфере информационного менеджмента и технологий.

В компании «Омега» принято действовать строго по инструкции, в соответствии с установленными правилами и нормами. Каждый специалист отвечает за узкий и точно определенный инструкцией перечень работ. Используется точная количественная оценка результатов труда программистов, аналитиков и инженеров. В компании налажена достаточно жесткая система контроля основных показателей работы.

Все стратегические и тактические решения в компании принимаются ее топ-менеджментом на совещаниях, проводимых генеральным директором. Руководство считает преждевременным делегирование части своих полномочий среднему уровню менеджмента и тем более специалистам.

Несмотря на достаточно высокий уровень лояльности и профессионализма сотрудников, компания часто сталкивается с проблемами затягивания сроков сдачи готовой продукции и нарушения отчетности. Попытка применения в прошлом году штрафных санкций привела к увольнению трех высококлассных специалистов. Причинами задержек в работе программисты называют несогласованность действий отделов, а также разнообразие заказов. Менеджмент компании пока не может решить все проблемы.

#### *Ответьте на вопросы:*

1. Какой тип организационных отношений (бюрократический или органический) сложился в настоящее время в компании «Омега»? По каким признакам вы это определили?
2. Какой тип организационных отношений, на ваш взгляд, должен доминировать в компании такого типа? Почему?
3. Сформулируйте свои предложения по организации работ в

компании «Омега».

**Задание 39.** Базовые типы организационных структур управления

*Прочитайте кейс:*

### **Структура предприятия «Электрон»**

Предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и выполняет опытно-конструкторские разработки, маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичной продукции: приборов, бытовой техники, промышленного оборудования и т.п. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности.

В основе конкурентной политики предприятия лежит принцип одновременной реализации нескольких производственных проектов в интересах заказчиков. Структура предприятия «Электрон» представляет собой совокупность автономных рабочих групп, каждая из которых имеет двойное подчинение: руководителю проекта и руководителю отдела в зависимости от этапа работ.

*Ответьте на вопросы:*

1. Назовите тип организационной структуры предприятия «Электрон».
2. Укажите преимущества и недостатки такой структуры.
3. Какое изменение вы предложили бы внести в организационную структуру компании «Электрон» для повышения эффективности ее работы?

**Задание 40.** Базовые типы организационных структур управления.

В начале XX в. руководители крупных производственных корпораций (например, Альфред Слоан-младший из «Дженерал моторс») поняли, что традиционная функциональная органи-

онная структура управления больше не отвечает потребностям их компаний. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в три-четыре основных отдела, то для эффективности контроля руководителя каждый отдел будет разбит на сотни подразделений. Кроме того, многие фирмы распространили свою деятельность на обширные регионы (другие страны), и одному руководителю стало очень трудно держать под контролем всю деятельность компании.

*Ответьте на вопросы:*

1. Какая организационная структура появилась в результате решения данных проблем?
2. Нарисуйте органиграмму (структурную схему) такой ОСУ.
3. Каким образом новая ОСУ помогла фирмам выйти из описанной ситуации?

**Задание 41.** Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Запишите названия типов потребностей человека, составляющих пирамиду иерархии потребностей, предложенную А. Маслоу. Приведите примеры потребностей. Потребности какого уровня (каких уровней) побуждают вас учиться в вузе? Объясните свое мнение.

**Задание 42.** Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Прочитайте мини-кейсы и укажите, какие типы потребностей (по классификации А. Маслоу) побуждали героев действовать описанным образом.

№ п/п	Ситуации
1	В первые дни своего пребывания на необитаемом острове Робинзон Крузо с риском для жизни нырял к затонувшему кораблю, чтобы достать уцелевшие оружие, одежду и припасы. Впоследствии, прожив на острове несколько лет, он тратил много времени и сил на то, чтобы научиться выращивать пшеницу и разводить домашних животных
2	К моменту своего знакомства с туземцем Пятницей Робинзон Крузо уже вполне научился обходиться без помощи других людей, добывать себе пищу и даже строить жилище. Тем не менее он прилагал большие усилия к тому, чтобы Пятница стал его другом

	и научился говорить по-английски
3	<p>Выпускник факультета менеджмента одного из престижных вузов Николай получил работу аналитика в успешной коммерческой компании. Работа требовала от него приложения знаний, сил и творческих способностей. Каждая новая ситуация предполагала неординарный подход и креативность. В целом Николай был доволен своей работой, понимая, что она дает ему не только высокую заработную плату, но и реализацию знаний, творческое развитие, а также гарантирует карьерный рост. Огорчало Николая только одно - ему приходилось работать уединенно в удобном одноместном офисном помещении. Общение с коллегами сводилось преимущественно к обмену электронными посланиями. Через полтора года Николай попросил перевести его на другую, менее оплачиваемую должность, требующую большую часть рабочего времени проводить в общении с коллегами, партнерами и клиентами</p>
4	<p>Наталия всегда мечтала быть корреспондентом. К моменту окончания с отличием факультета журналистики ее портфолио насчитывало более тридцати статей, рассказов и очерков. Одна работа даже завоевала приз престижного конкурса. После окончания университета Наталия устроилась в редакцию очень крупной и известной газеты. Однако на первое время ей предложили должность редактора небольшой рубрики. Писать не давали, да на это просто не оставалось времени. Наталия отлично справлялась со своими обязанностями и была на хорошем счету у руководства. Однако «первое время» затянулось на два года. Из разговора со своим шефом Наталия поняла, что в ближайшие несколько лет ей не предоставят место корреспондента. Через две недели Наталия уволилась из престижного издания и устроилась корреспондентом в небольшую газету. Теперь ей приходится много писать, много ездить по стране. Работа отнимает почти все время. Статьи Наталии не раз отмечались читателями как самые интересные и острые. По-видимому, в ближайшие три-четыре года Наталию не ожидает какое-либо серьезное служебное продвижение. Однако, по ее словам, она еще никогда не чувствовала себя такой счастливой</p>
5	Сергей со школьной скамьи занимался жонглированием. Он не

	<p>собирался становиться артистом цирка, просто это было его хобби. В университете он продолжал совершенствовать свое мастерство, постоянно увеличивая число предметов для жонглирования. Это не мешало учебе, и родители даже поощряли увлечение сына. На четвертом курсе Сергей твердо решил побить рекорд мира по максимальному количеству предметов для жонглирования и подал заявку в комитет Книги рекордов Гиннесса. С первого раза побить рекорд ему не удалось. Не удалось и со второго. Но Сергей продолжал тренироваться. Его мечта сбылась лишь через два года после окончания вуза, когда он уже работал менеджером крупного отеля. Сергей был очень горд своим успехом. Поздравления шли со всех концов России и даже из других стран. К сожалению, через полгода рекорд был побит, но это не расстроило Сергея. Сегодня Сергей - генеральный директор сети отелей. В его офисе на самом видном месте лежит Книга рекордов Гиннесса, раскрытая на посвященной ему странице. Жонглированием он занимается редко, на отдыхе для удовольствия</p>
6	<p>Анна работает менеджером в небольшой компании и руководит отделом. В ее подчинении находятся пять сотрудников. Отделу часто приходится решать срочные и достаточно сложные задачи. Иногда выполнение нового задания требует от Анны твердости и требовательности по отношению к ее сотрудникам. Но ей всегда удается обходиться без применения административных мер, взысканий и предупреждений. Анна считает, что залогом успешной работы коллектива является хороший моральный климат. Бывали случаи, когда Анна брала на себя часть исполнительской работы, чтобы позволить одной сотруднице пораньше уйти с работы в детский сад за ребенком. Сотрудники не злоупотребляют добрым отношением Анны. Они понимают важность своевременного выполнения производственных заданий и прилагают для этого все свои навыки и усилия</p>

### **Задание 43. Методы мотивации.**

В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;

– при высказывании своего мнения о работе своего коллеги каждый сотрудник скорее выскажет свои замечания и претензии, нежели подчеркнет его достоинства.

Как вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе?

**Задание 44. Теории мотивации.**

В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько продавцов-консультантов обвинили администрацию магазина в том, что всем назначают одинаковую заработную плату вне зависимости от вклада каждого работника.

1. Какие теории мотивации необходимо изучить руководству для правильного понимания данной проблемы?

2. Каким образом можно убедиться в справедливости выводов продавцов-консультантов?

**Задание 45. Теории мотивации.**

Составьте таблицу (см. образец), запишите в первый столбец все изученные вами теории и модели мотивации. Во второй столбец запишите ваши отзывы – какие теории и модели заинтересовали вас больше других и почему.

№ п/п	Теории и модели мотивации	Ваши отзывы
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		



**Задание 46.** Содержание контрольных мероприятий.

Представьте себе, что вы генеральный директор крупного предприятия, производящего продукты питания. Контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу (см. пример оформления).

**ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ**

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал	<hr/> <hr/> <hr/>	
Производство	<hr/> <hr/> <hr/>	
Продажи	<hr/> <hr/> <hr/>	
Другое	<hr/> <hr/> <hr/>	

**Задание 47.** Масштаб допустимых отклонений.

Представьте, что вы управляете отделом, отвечающим за сбор информации о мнениях клиентов о продукции вашей компании (рекламаций, предложений и т. п.). В вашем подчинении - семь человек.

Сформируйте свою систему допусков на отклонения работы

отдела от установленных норм. Заполните таблицу (см. пример оформления).

### ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ

№ п/п	Контролируемый процесс	Допустимое отклонение от нормы	Ваши действия в случае превышения допустимых отклонений
1	Распорядок рабочего дня - прибытие сотрудников на работу	Опоздание: _____ мин.	Однократно:
			Повторно:
2	Сроки выполнения сотрудниками индивидуальных заданий	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно:
			Повторно:
3	Точность оценки мнений клиентов	Ошибка оценки количества недовольных клиентов (по итогам анализа за один месяц): _____ %	Однократно:
			Повторно:
4	Сроки выполнения отделом <a href="#">&lt;1&gt;</a> отчетов о работе за квартал (три	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно:
			Повторно:

	месяца) и отправка их руководству компании		
--	--	--	--

-----  
 <1> **Внимание!** Подумайте, кто (что) в этом случае будет являться объектом контроля?

**Задание 48.** Формы власти менеджера.

«Когда ведёшь себя правильно, то за тобой пойдут и без приказа; когда же ведёшь себя неправильно, то не послушают, хоть и прикажешь».

«Когда ты исправляешь сам себя, то с чем не справишься в правлении? Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?»

Конфуций

О какой форме власти (влияния) говорят эти изречения Конфуция? Объясните свое мнение.

**Задание 49.** Формы власти менеджера.

*Прочитайте кейс:*

Корпорация Oracle на протяжении тридцати лет является крупнейшим в мире поставщиком программного обеспечения для управления информацией, базами данных.

Брюс Скотт, один из архитекторов и соавторов первых трех версий Oracle Database:

– Я много думал над тем, что именно обеспечило успех Oracle. И я действительно считаю, что это был Ларри Эллисон. Мы одержали победу над множеством других поставщиков СУБД. И все это благодаря харизме, проницательности и упорству Ларри – за что бы он ни брался. У Ларри просто такой склад ума. Я могу привести пример того, как он мыслит. Однажды нам нужно было протянуть кабели от наших терминалов в соседний машинный зал. Я не представлял себе, как это сделать. Ларри взял молоток, проделал дыру в середине стены и сказал: «Тяните

сюда». Именно такой у него стиль мышления: пробить дыру, так или иначе – но добиться результата.

Эд Оутс, основатель Oracle:

– У Ларри была энергия, оптимизм, проникательность и характер, чтобы двигать эту компанию вперед. Он действительно мастерски справлялся со сложными проблемами.

О какой форме (формах) власти (влияния) говорит этот кейс? Объясните свое мнение.

### **Задание 50. Формы власти менеджера**

*Прочитайте кейс:*

#### **Как обслуживать станки? [1]**

В крупной приборостроительной компании начали увеличиваться затраты на ремонт оборудования, руководители задумались об улучшении профилактического обслуживания станков без дополнительных финансовых затрат.

Было решено привлечь к делу самих рабочих. То есть в дополнение к своим обычным, условно говоря, токарным или фрезерным обязанностям рабочие должны были ежедневно смазывать, чистить и проводить общую проверку оборудования.

Люди, естественно, возмутились: среди высококлассных станочников считалось непрестижным «возиться в грязи». Кроме того, это увеличило бы их нагрузку примерно на 20 %. Заставить сотрудников с помощью приказов не удалось – первая же проверка показала, что регламент обслуживания станков не соблюдается в полной мере. Связано это было не только с нежеланием делать лишнюю работу, но и отчасти с незнанием, как правильно ухаживать за станком полувековой давности.

«Продавливать» решение было бессмысленно: операторы могли уволиться, а новых взять неоткуда.

Какое решение приняли бы вы? Какую форму (какие формы) власти и влияния вы бы использовали? Объясните ваше решение.

---

1) Адаптировано по: Секрет фирмы. 2008. № 27(259)

**Задание 51. Личностный подход.**

Сформулируйте перечень качеств и компетенций, необходимых лидерам в разных областях деятельности. Перерисуйте и заполните следующую таблицу.

№ п/п	Область деятельности	Перечень качеств и компетенций лидера
1	Крупное промышленное предприятие, использующее новейшие технологии производства	
2	Негосударственное высшее учебное заведение - университет, ориентированный на инновационные методы обучения студентов	
3	Спортивная детско-юношеская школа	
4	Другое _____	

**Задание 52. Модель Ф. Фидлера.**

*Прочитайте кейс:*

**Модель лидерства руководителя предприятия «Электрон»**

Коммерческое предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разра-

ботки (НИОКР), маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичного оборудования и приборов. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности.

Основная часть сотрудников предприятия - высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы. На «Электроне» поощряется профессиональное развитие специалистов, используется система участия сотрудников в распределении прибыли.

Директор предприятия, кандидат технических наук Владимир Соловьев, назначен на должность всего три месяца назад. Ранее он занимал должность заместителя директора по производству на предприятии, выпускающем пищевое оборудование.

Владимир Соловьев успел наладить хорошие отношения с коллективом, ценит своих сотрудников, считая их основным потенциалом своей фирмы. Как правило, он положительно отзывается о каждом из них. Сотрудники также относятся к директору с уважением.

В новом году предприятие «Электрон» получило заказ на разработку высокоточных приборов для оснащения орбитальных космических комплексов. Предполагается применение нанотехнологий.

Владимир Соловьев считает эту задачу абсолютно новой, при этом он не вполне понимает, какие шаги необходимо предпринять в первую очередь и как распределить частные задачи между подразделениями.

Директор понимает, что не является крупным специалистом в данной области, однако он уверен, что среди его сотрудников есть люди, готовые реализовать план с высоким качеством.

### **Задания:**

1. Используя модель Фреда Фидлера, оцените ситуацию и предложите стиль лидерства, который следует избрать Владимиру Соловьеву на данном этапе развития фирмы (см. ниже пример оформления).

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	
Структура задачи	
Должностные полномочия руководителя (сила его влияния)	
Номер ситуации	
Стиль лидерства	Ориентация на

2. Как вы думаете, изменится ли со временем стиль лидерства, используемый В. Соловьевым? Если изменится, то как? Объясните свои предположения.

### **Задание 53. Модель принятия решений.**

Оцените ситуацию, описанную в кейсе «Модель лидерства руководителя предприятия «Электрон», используя модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго. Определите рекомендуемый стиль лидерского поведения. Сравните его с предыдущей рекомендацией.

### **Задание 54. Модель лидерства Ицхака Адизеса.**

Используя кейс «Модель лидерства руководителя предприятия «Электрон», предположите, какой РАЕI-код характерен для В. Соловьева. Какой РАЕI-код должен быть характерен для руководителя предприятия «Электрон» в описанной ситуации? Почему?

## **Список рекомендуемой литературы**

### **Основная**

1. Менеджмент (продвинутый уровень) : конспект лекций / А. Н. Силенко. – М. : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 82 с. – ISBN 978-5-906818-40-9. – Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog/product/767628>.

2. Ботнарюк М. В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учеб. пособие для магистров / М. В. Ботнарюк, С. А. Калинина. – Электрон. текстовые данные. – Новороссийск : Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова, 2016. – 55 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>. – ЭБС «IPRbooks».

3. Шевченко О. П. Концепции менеджмента организации : учебник для магистров направления 38.04.02 «Менеджмент» / О. П. Шевченко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 176 с.

### **Дополнительная**

1. Шевченко О. П. Менеджмент организации : учеб. пособие для магистров направления 38.04.02 «Менеджмент» / О. П. Шевченко. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 176 с.

2. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2012. – 613 с. – ISBN 978-5-392-03277-8.

3. Деревяго И. П. Менеджмент [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы / И. П. Деревяго. – Электрон. текстовые данные. – Минск : ТетраСистемс, Тетралит, 2013. – 128 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28130>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

4. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка, Ю. Е. Стукова, С. В. Илюшко; под общ. ред. П. Ф. Парамонова. – Краснодар : КубГАУ, 2013. – 191 с.

5. Менеджмент : учебник / под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд., стер. – М. : Кнорус, 2015. – 480 с. – ISBN 978-5-406-01093-8.

6. Чумак Т. Г. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Г. Чумак. – Электрон. текстовые данные. – Волгоград : Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013. – 136 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19182>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.



# **КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Методические указания*

*Составитель:* **Шевченко** Ольга Павловна

Подписано в печать 00.09.2019. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. — \_\_. Уч.-изд. л. — \_\_

Типография Кубанского государственного аграрного университета.  
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13