

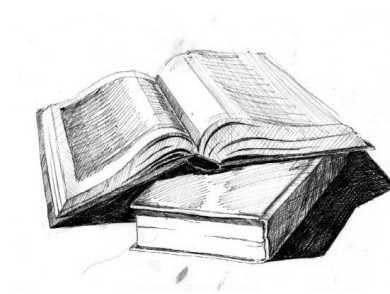
Склярова Е.Е.

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

ПРАКТИКУМ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ: сборник практических работ и деловых игр.

по специальности 080114 Экономика и бухгалтерский
учет (по отраслям)



Воронеж
2013

Электронный учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент» подготовлен в рамках реализации методической проблемы колледжа «Современные подходы к образовательным процессам в условиях перехода на ФГОС СПО», ориентирован на качественно новый уровень профессиональной компетенции, реализованной в ГОБУ СПО ВО «ВГПЭК».

Склярова Е.Е. Менеджмент: учебно-методический комплекс. Часть 4. Практикум по менеджменту: сборник практических работ и деловых игр: для специальности 080114 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям). – «Воронежский государственный промышленно-экономический колледж», 2013. – 116 с.

Настоящее издание является частью учебно-методического комплекса по дисциплине «Менеджмент». В данной части УМК приведены методические рекомендации по проведению занятий для преподавателей, методические рекомендации для студентов по выполнению практических заданий, методика решения практического задания. В соответствии с рабочей программой указанной дисциплины, приведенной в нормативном блоке данного УМК (часть 1), к каждой теме приведены практические работы, включающие разнообразные формы заданий, с инструкциями по их выполнению и деловые игры, что позволяет преподавателю в зависимости от количества часов, отведенных учебным планом учебного заведения, уровня подготовки и активности учебной группы заменить некоторые формы практических заданий или дополнить их деловыми играми. Дополнением к данному пособию является рабочая тетрадь для практических работ, предназначенная для самостоятельной работы учащихся в аудитории и дома непосредственно на ее страницах.

Учебное пособие предназначено для преподавателей, ведущих учебные занятия по дисциплине в ССУЗах и студентов, обучающихся по специальности 080114 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)» укрупненной группы 080000 «Экономика и управление».

Рецензент:

Заведующий кафедрой Систем управления и экономики энергетики ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный технический университет», кандидат экономических наук, доцент
С.С. Чернов

Печатается по решению методического совета «Воронежского государственного промышленно-экономического колледжа»

«Воронежский государственный промышленно-экономический колледж», 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЗАНЯТИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ.....	6
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ДЛЯ СТУДЕНТОВ.....	8
ТЕМА 1: СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	9
Деловая игра №1. Потерпевшие кораблекрушение.....	9
ТЕМА 2: ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ	11
Деловая игра №2. Формирование модели организации.....	11
ТЕМА 3: ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА	14
Практическая работа №1. Анализ цикла менеджмента предприятия	14
Деловая игра №3. Основные управленческие функции	15
ТЕМА 4: ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	19
Практическая работа №2. Определение миссии организации на примере конкретной ситуации.....	19
Практическая работа №3. Посторонние деревья целей организации на примере конкретной ситуации	20
Деловая игра №4. Целеполагание.....	23
Деловая игра №5. Управленческие нововведения в организациях.....	25
ТЕМА 5: ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	26
Практическая работа №4. Анализ преимуществ и недостатков типов ОСУ	26
Практическая работа №5. Построение структуры управления предприятием.....	28
ТЕМА 6: МОТИВАЦИЯ И ПОТРЕБНОСТИ	30
Практическая работа №6. Полномочия и ответственность. Мотивация персонала..	30
Деловая игра №6. Мотивация персонала	33
Деловая игра №7. Оценка мотивационного поведения сотрудников	34
ТЕМА 7: СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ. САМОМЕНЕДЖМЕНТ.....	36
Практическая работа №7. Выбор наиболее эффективных методов управления организацией	36
Деловая игра №8. Количественная оценка распорядительной деятельности	38
ТЕМА 8: СИСТЕМА КООРДИНАЦИОННЫХ СВЯЗЕЙ И КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ	40
Практическая работа №8. Использование приемов аттракции при работе с подчиненными	40
Деловая игра №9. Коммуникации в организации.....	45

ТЕМА 9: УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ	46
Практическая работа №9. Составление плана проведения совещания на примере конкретной ситуации	46
Практическая работа №10. Составление плана проведения переговоров на примере конкретной ситуации	47
Деловая игра №10. Активное слушание	50
Деловая игра №11. Проведение делового совещания	52
ТЕМА 10: КОНТРОЛЬ И ЕГО ВИДЫ	55
Практическая работа №11. Составление плана-схемы проведения контроля	55
Деловая игра №12. Расчет показателей экономической эффективности управления	56
ТЕМА 11: САМОМЕНЕДЖМЕНТ	60
Деловая игра №13. Инвентаризация рабочего времени	60
ТЕМА 12: ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	62
Практическая работа №12. Принятие управленческих решений в конкретных ситуациях	62
Практическая работа №13. Принятие управленческих решений в производственных ситуациях и их эффективность	65
Деловая игра №14. Принятие управленческого решения с учетом ограничивающих факторов	70
Деловая игра №15. Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей	71
ТЕМА 13: УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	73
Практическая работа №14. Решение заданной конфликтной ситуации	73
Практическая работа №15. Предупреждение стрессовых ситуаций на рабочем месте	78
Деловая игра №16. Лебедь, рак и щука	80
ТЕМА 14: РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО	83
Практическая работа №16. Определение стиля управления по «Решетке менеджмента» в заданной ситуации	83
Практическая работа №17. Какой вы руководитель?	88
Деловая игра №17. Партнерство в процессе управления персоналом	90
Деловая игра №18. Новый руководитель	91
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Примеры должностных инструкций руководителей	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Ситуационный тест для практической работы 12	102
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Психологические тесты	106

ПРЕДИСЛОВИЕ

Менеджмент – наука о рациональной организации управления фирмой, нацеленная на предпринимательский успех. В условиях трансформирующейся экономики страны важнейшей задачей выступает формирование гибкой системы управления экономикой, особенно на уровне предприятия. Возрастает потребность в руководителях, способных к предпринимательству, риску, конкуренции. При подготовке специалистов по организации управления в любой сфере деятельности необходимо изучение отдельного курса, направленного на рассмотрение проблем теории менеджмента, законов и закономерностей целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Возрастает значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику организаций, служащую опорой при постановке задач и осуществлении управленческой практики.

Целью данного учебного пособия является формирование определенных практических умений и навыков у будущих специалистов в соответствии с новыми требованиями государственных стандартов. Задача данного учебного пособия – помочь будущим менеджерам (управленцам среднего звена) получить знания в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук, сформировать и укрепить определенные навыки в управлении организацией и персоналом, создать основу формирования в будущем цельной управленческой концепции, тактики и стратегии эффективного управления.

Практическая работа является одним из элементов учебного процесса, направленного на подготовку высококвалифицированных специалистов. Выполнение практических работ способствует закреплению и углублению теоретических знаний студентов и позволяет сформировать у студентов навыки применения этих знаний на практике при анализе и решении практических ситуаций на примере реальных предприятий.

В процессе творческого взаимодействия студента и преподавателя формируется личность будущего специалиста, развивается умение решать актуальные проблемы будущей профессиональной деятельности, самостоятельно ориентироваться и работать с научной литературой. Особое значение при выполнении практической работы отводится изучению и обобщению студентами практического опыта по организации и осуществлению управления предприятием в современных условиях, отечественных и зарубежных моделей управления предприятия. Все это позволяет повысить эффективность учебного процесса.

Данные методические указания предназначены для студентов, выполняющих практические работы по дисциплине «Менеджмент» по специальности 080114 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям). Методические указания составлены в соответствии с учебным планом, рабочей программой.

Дополнение к данному практикуму является рабочая тетрадь для практических работ, облегчающая процесс объяснения выполнения задания и предназначенная для внесения ответов студентами на задания практических работ. В рабочей тетради приводятся удельные веса каждого задания в выполнении практической работы, что позволяет использовать рейтинговую систему оценки студентов.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЗАНЯТИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Данный практикум является частью комплекта контрольно-оценочных средств, предназначенных для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.03. МЕНЕДЖМЕНТ. Практическая работа является одним из основных элементов учебного процесса, направленного на подготовку высококвалифицированных специалистов, т.к. способствует не только закреплению и углублению теоретических знаний студентов, но и позволяет сформировать у студентов навыки применения этих знаний на практике при анализе и решении практических ситуаций на примере реальных предприятий.

В результате освоения практических занятий студент должен приобрести определенный набор умений, установленными федеральными государственными образовательными стандартами (табл. 1).

Таблица 1 – Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)		Основные показатели оценки результатов	Виды аттестации	
			Текущий контроль	Текущий контроль
У1	использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения	выбор метода планирования и организации работы подразделения: разработка необходимых организационных документов (положения об отделе, должностной инструкции, штатного расписания и др.)	практические работы 2, 3, 11	портфолио студента, включающее наличие соответствующих практических работ, выступления с докладами, выполненные домашние работы, контрольные работы, оценки за активное участие на занятиях, творческие задания; выполнение заданий в рабочей тетради для СРС; экзамен
У2	анализировать организационные структуры управления	выбор организационной структуры управления с учетом профиля деятельности предприятия	практические работы 4, 5	
У3	проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала	выбор методов стимулирования персонала в конкретных практических ситуациях	практическая работа 6	
У4	применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения	демонстрация умения применения приемов делового и управленческого общения в конкретных практических ситуациях	практические работы 8, 9, 10	
У5	применять эффективные решения, используя систему методов управления	выбор эффективного решения в конкретных практических ситуациях	практическая работа 7, 12, 13	
У6	учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	моделирование проф. деятельности с учетом особенностей менеджмента	практическая работа 1, 14, 15, 16, 17	

Каждая практическая работа рассчитана на 2 ауд. часа. В целом практикум сформирован исходя из рабочей программы дисциплины, рассчитанной на 64 ч. (табл. 2).

Таблица 2 – Объем учебной дисциплины «Менеджмент» и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Максимальная учебная нагрузка (всего)	96
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	64
в том числе:	
лабораторные занятия	-
практические занятия	34
контрольные работы	-
курсовая работа (проект)	-
Самостоятельная работа обучающегося (всего)	32

Практические занятия построены на основе разбора конкретных ситуаций. Ситуации и задачи подобраны таким образом, чтобы соединить теорию и практику в рамках темы учебного курса программы дисциплины. Отдельные ситуации снабжены подробными вопросами, обсуждение которых очень полезно для студентов. Студент как бы вживается в роль менеджера, которому надо проанализировать или решить проблему, сделать это самостоятельно, используя концептуальную сторону теории и свой практический опыт. Ситуации являются своеобразными задачами, которым свойственна неопределенность. В некоторых представленных ситуациях нет четко сформулированного условия, есть лишь описание обстоятельств, на основе анализа которых следует выработать обоснованное решение управленческих проблем. Для закрепления и актуализации теоретических знаний, необходимых для выполнения практической работы, студентам предлагается решить кроссворд или оценить правильность приведенных утверждений.

В зависимости от количества часов, отведенных учебным планом учебного заведения, уровня подготовки и активности учебной группы, преподаватель может заменить некоторые формы практических заданий или дополнить их деловыми играми, приведенных в данном учебном пособии для каждой темы рабочей программы. Аудиторный разбор ситуаций предполагает, что преподаватель на предыдущем занятии называет тему, в рамках которой будут использованы ситуации, рекомендует основную учебную и дополнительную литературу. В начале занятия преподаватель поясняет цели его проведения и определяет содержание занятия, проводит текущий контроль по теме, делит студенческую группу на рабочие, целевые, экспертные подгруппы, ставит каждой подгруппе конкретную задачу, предоставляет слово для предложения своих вариантов решения, что создает основу для обмена мнениями и свободной дискуссии по теме. После обсуждения каждой ситуации или решения конкретной задачи преподаватель анализирует и оценивает качество ответов, их теоретическую глубину, оригинальность аргументации, логику, обосновывает правильное решение предложенной задачи. В заключение преподаватель подводит общие итоги занятия, обращает внимание отдельных подгрупп на вопросы, требующие более глубокой теоретической проработки и практического усвоения.

Ответы на ситуации и другие практические задания, а так же выполнение творческих заданий студенты фиксируют в рабочей тетради для практических работ, разработанной в соответствии с данным учебным пособием. Рабочая тетрадь является дополнением данного пособия и представляет собой это дидактический комплекс, предназначенный для самостоятельной работы учащихся в аудитории и дома непосредственно на ее страницах.

Критериями оценки выполнения практических работ являются:

- использование при решении проблемной ситуации или практического задания современных подходов к управлению организацией;
- опора при решении на личный или описанный управленческий опыт; - обоснованность и аргументированность ответа;
- согласованность предложенного решения с декларируемыми студентом ценностными ориентациями.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

Решение практических ситуаций (кейсов, ситуационных задач) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем и применения полученных знаний на практике.

Данный вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Это позволяет студенту научиться видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и нестандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

При решении практической ситуации студенты должны:

1. представить рассуждение по поводу необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
2. продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
3. подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

При выполнении задания следует придерживаться следующей методики решения практических задач (кейсов и ситуаций).

Студентам целесообразно предложить следующую наиболее полную «типовую» схему предварительной подготовки к разбору конкретной ситуации¹:

1. *Обобщение.* Короткая, ясная и четкая констатация факта или события в ситуации, оценка результата развития события.
2. *Формулирование проблемы.* Краткая суть проблемы без симптомов и готового решения.
3. *Участники событий:* люди, их характеристики и высказывания; характеристика организаций.
4. *Хронология событий.* Может быть представлена в форме таблицы (вчера, сегодня, завтра).
5. *Концептуальные вопросы.* Требуют изучения лекции по теме практического занятия или самостоятельной проработки проблемы.
6. *Альтернативные решения.* Перечисляются возможные, по мнению студента, направления действий. Приводятся аргументы и оценивается каждая альтернатива. Предполагаются возможные положительные и отрицательные последствия выбора. Выбирается оптимальный вариант разрешения конкретной ситуации.
7. *Рекомендации.* Необходимо мотивировать выбранный вашей подгруппой или лично вами курс действий, приводящих к разрешению проблемы, и объяснить причины и рациональность его выбора.
8. *План действий.* Следует описать направление, ход действий и конкретные шаги по реализации выбранного курса, а также оценить, разрешена ли проблема.
9. *Корректировка плана действий.* После представления всех планов действий рабочих подгрупп осуществляется корректировка, если это необходимо, собственного плана и курса действий. Далее следуют ответы на замечания преподавателя.
10. *Устранение «узких мест».* Необходимо оценить соответствие личного видения ситуации и разобранных фактов ситуации, выявить пробелы – «узкие места» – в теоретических знаниях по курсу и практических навыках и умениях и стремиться к их устранению с помощью преподавателя, студентов других рабочих подгрупп и самостоятельной проработки управленческих проблем.

¹ Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Практикум по курсу «Менеджмент» – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – С. 6-7.

ТЕМА 1: СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Деловая игра №1 ПОТЕРПЕВШИЕ КОРАБЛЕКРУШЕНИЕ²



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

Правила:

Каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут.

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Задача:

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

Результаты рекомендуется занести в таблицу:

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон

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

Приложение к упражнению «Потерпевшие кораблекрушение»

Эксперты считают, что главным для потерпевших крушение посреди океана является то, что может привлечь к ним внимание, и то, что может поддержать их существование, пока не появится помощь. Навигационные приборы и спасательные шлюпки особого значения не имеют. Даже если небольшой спасательный плот и может доплыть до ближайшего берега сам по себе, необходимые запасы продовольствия на нем не уместятся. Поэтому первостепенную важность приобретают зеркальце для бритья и канистра с горючей смесью. И то, и другое можно

² Ситуация на моделирование и принятие группового решения, предложенная Кьеллом Рудестамом

использовать для сигнализации. Менее важны запасы воды и пищи, например ящик с армейским рационом питания.

Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

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

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

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

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

5. 10 м² непрозрачной пленки. Можно использовать для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.

6. Две коробки шоколада. Резервный запас питания.

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

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

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

10. Химическое средство для отпугивания акул.

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

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

13. Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.

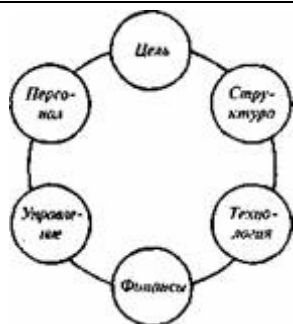
14. Противомоскитная сетка. Посреди Тихого океана москитов не бывает.

15. Секстант. Без навигационных таблиц и хронометра бесполезен.

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

ТЕМА 2: ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Деловая игра №2 ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ



Цель занятия – развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность ее деятельности, в том числе таких как:

- организационная структура;
- система контроля планирования и качества;
- принятие управленческих решений в условиях ограниченного времени;
- межличностные отношения.

Задание:

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3-6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов: 1) объема производства; 2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение 10-минутных производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал -слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол».

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

Порядок выполнения работы:

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.

2. Группа студентов делится на подгруппы (4-6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.

3. Подготовка (20 мин) - ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества.

Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

4. Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

Шаг 1(10 мин). Участники создают организации. Вопросы для участников:

- Каковы задачи Вашей организации?
- Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу?
- Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?

– Какие члены группы лучше подходят для каких задач? Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведены ниже).

Шаг 2 (10 мин). Первый производственный цикл. Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15 - 25 букв). Начинается отсчет времени. За 1 мин до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени. По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества.

Шаг 3(15 мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

Шаг 4 (10 мин). Второй производственный цикл. Цикл выполняется аналогично шагу 2, но с новым исходным набором букв.

Шаг 5 (15 мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы в течение обоих циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм; анализ (60 мин); представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение.

Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии:

– Какую организационную структуру (культуру, стиль руководства, методы принятия решения) имела Ваша фирма во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете? (Этот же вопрос относится ко всем указанным в скобках анализируемым параметрам.)

- Как осуществлялся контроль качества?
- Была ли произведена реорганизация? Если да, то в чем она заключалась? Как при этом изменилась структура, культура, стиль руководства, способы принятия решений?
- Возникали ли конфликты? Если да, то как они разрешались?
- Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность Вашей организации?
- Какие теоретические идеи и концепции оказались для Вас наиболее полезными?

Правила производства продукции:

Продукция, не удовлетворяющая принятым правилам, не выдерживает контроля качества и не допускается на рынок.

– Из исходного набора слов требуется создать по возможности наибольшее количество предложений.

– В произведенном слове буквы могут использоваться столько раз, сколько они встречаются в исходном наборе слов. Например, из исходного слова «крокодил» можно произвести слово «око», но нельзя - слово «около», поскольку в исходном слове «крокодил» только две буквы «о».

- Буквы «е» и «ё»; «и» и «и»; «ъ» и «ь» считаются различными.
- Буквы исходного слова могут использоваться во всех словах составляемого предложения (например, из слова «крокодил» можно составить предложение «идол родил кол».
- Новое слово нельзя создавать путем изменения грамматической формы слова (падежа, числа и т. д.).
- Слова различаются по написанию, а не по значению (например, «замок» и «замьк»).
- Недопустимо использование нелитературных слов (например, жаргонизмов).
- Допускается использование собственных имен.
- Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое.
- Допустимое количество слов в предложениях — не менее 3 и не более 5.
- Произведенное слово может использоваться только один раз в течение одного производственного цикла.
- Предложение необязательно должно нести смысловую нагрузку (например, допустима фраза «дом вышел из берегов»).

Правила реализации продукции:

Продукция, оформленная каждой фирмой на отдельном листе бумаги, принимается Советом качества на основе вышеизложенных правил производства продукции.

Продукция оценивается по следующей шкале:

- + 1 балл - за каждое слово в принятом предложении;
- 1 балл - за каждое слово в не принятом предложении.

Оценка результатов в Совете качества:

Каждый представитель подгруппы в Совете качества должен иметь представленный на одном листе список предложений, содержащих произведенные подгруппой слова. Если группа не представила результат в течение 30 с, то он не рассматривается, и считается, что группа не произвела ни одного слова. Совет качества оценивает соответствие представленной продукции стандартам, изложенным в «Правилах производства», и определяет результат работы подгрупп – количество произведенных слов, соответствующих стандартам. Если какое-либо слово в предложении не соответствует стандартам, все предложение вычеркивается. Кроме того, в качестве штрафа из результата подгруппы вычитается количество слов в забракованном предложении.

Требования к оформлению отчета:

Подгруппа оформляет единый отчет о проделанной работе с подробным обоснованием каждого этапа выполнения. В качестве отрасли, где занята фирма, остаётся производство предложений из словосочетаний.

ТЕМА 3: ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА

Практическая работа №1 АНАЛИЗ ЦИКЛА МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ



Цель работы – научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом менеджмента (на конкретном примере).

Задания:

1. Заполните схему цикла менеджмента (см. рабочая тетрадь для практических работ).

2. Изучите внимательно пример должностной инструкции начальника отдела кадров (вариант 1), заместителя директора (вариант 2), менеджера по продажам (вариант 3), бренд-менеджера (вариант 4).

Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполнить таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов инструкции). Должностные инструкции представлены в приложении 1.

Распределение функций начальника отдела кадров
по стадиям цикла менеджмента.

Функция управления (стадия цикла менеджмента)	Функции начальника отдела кадров
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3. Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования	

4. Решите приведенную ниже ситуацию.

5. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

Ситуация

Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления.

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

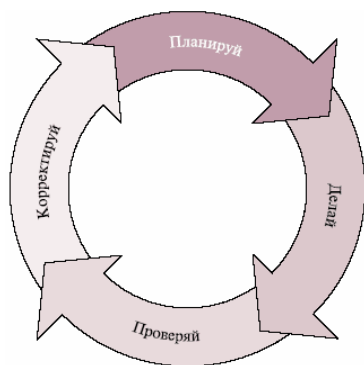
Постановка задачи:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».
4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой управленческие функции?
2. Что такое планирование?
3. Место планирования в стране с рыночной экономикой;
4. Организация, как объект менеджмента;
5. Что такое мотивация?
6. Какова роль контроля в управлении?
7. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?

Деловая игра №3 ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ



Цель игры – научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом менеджмента (на конкретном примере).

Общие методические указания

Самая важная из управленческих функций – принятие управленческих решений. Ответственность за принятые решения лежит на руководителе организации или коллегиальном органе, который принимает решения.

Как правило, принятию управленческого решения предшествует тщательная его подготовка, которая включает и анализ управленческой ситуации, и прогнозирование тенденций ее развития, и многое другое. Одно из наших занятий будет специально посвящено основным этапам подготовки управленческого решения.

После того как решение принято, должен быть разработан детальный план его реализации, включающий количество необходимых ресурсов, срок реализации, исполнителей, которым поручена реализация различных этапов принятого управленческого решения.

Следующей функцией управления является планирование. Мы знаем такие разновидности планирования, как стратегическое, тактическое и оперативное, в зависимости от тех задач, которые ставятся при разработке планов.

При переходе к рыночной экономике в России конца XX в. многие предприятия отказались от этой важной управленческой функции, что нередко было одной из причин их неэффективной деятельности.

Основные функции управления реализуются посредством управленческих коммуникаций, по которым передается управленческая информация.

В процессе принятия и реализации управленческих решений от более высокого звена к более низкому в управленческой иерархии передаются приказы, распоряжения, инструкции, планы, запрашивается информация о состоянии дел на местах.

В обратном направлении передается информация о состоянии дел, о выполнении приказов, распоряжений, планов, запрашиваются управленческие решения при возникновении проблем, решение которых не входит в компетенцию более низкого управленческого звена. К более высокому управленческому звену могут поступать предложения по решению возникших проблем, по корректировке плановых заданий и т.д.

От качества управленческих коммуникаций во многом зависит успешная реализация управленческих решений.

Технологическая последовательность процесса управления, в которой реализуются основные функции управления, образует основной управленческий цикл (рис. 1).



Рисунок 1 – Основной управленческий цикл.

Управленческая ситуация № 1

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции.

В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).

Проблема 1. *Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?*

Развитие управленческой ситуации № 1. В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой — снизить ее себестоимость.

Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы.

В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

На рис. 2. представлены основные функции управления и основные принципы их реализации в процессе управления организацией.

Система управления эффективно функционирует только тогда, когда она обеспечивает выполнение каждой из основных управленческих функций.

Отсутствие какого-либо звена в процессе функционирования системы управления любой организацией делает систему управления неэффективной.

Задача любого руководителя при формировании или реорганизации системы управления – добиться, чтобы каждая из основных управленческих функций была во вновь формируемой или реорганизуемой системе управления реализована.

Управленческая ситуация № 2

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.

Функции	Разновидности	Принципы
Принятие управленческого решения	Индивидуальное Коллективное Стратегическое Тактическое Оперативное	Единоначалие Коллективность Использование опыта и знаний специалистов
Планирование	Стратегическое Тактическое Оперативное	Гибкость Плановмерность Непрерывность Адекватность
Организация	Жесткая Мобильная Постоянная Временная	Делегирование полномочий Технологическое и ресурсное обеспечение Координация работ
Мотивация	Постоянная Временная	Стимулирование Ответственность Участие исполнителей в принятии решений
Контроль	По результатам выполнения работ учреждений Упреждающий Выборочный	Независимость от исполнительского плана Регламентированность Периодичность

Рисунок 2 – Основные функции управления и принципы их реализации

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.

Проблема 2. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике. Оцените качество коммуникаций. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

Развитие управленческой ситуации № 2. При сложившейся на фабрике организации контроля руководство фабрики не гарантировано от получения недостоверной информации от начальников цехов, а начальники цехов – от получения недостоверной информации от мастеров. Это позволяет охарактеризовать систему коммуникаций на фабрике как недостаточно эффективную.

В результате использования такой системы коммуникаций нарушенным оказался принцип независимости контроля. Функции производства продукции и контроля за исполнением осуществлялись одним должностным лицом, что повлекло за собой получение вышестоящим управленческим звеном не всегда объективной и своевременной информации о ходе выполнения плана.

Естественно, что в такой ситуации и поступление распоряжений вышестоящего управленческого звена нижестоящему запаздывает и не всегда соответствует сложившемуся положению.

Директору фабрики можно порекомендовать реорганизовать системы контроля и коммуникаций, по которым поступает информация о ходе выполнения плановых заданий.

Руководство фабрики наряду с заключениями начальников цехов и мастеров должно располагать первичной (непосредственной) информацией о ходе выполнения плановых заданий.

Принятие управленческого решения – первая в ряду основных функций управления.

Основной функциональной цепочке – планированию организации, мотивации, контролю – предшествует стратегическое, тактическое или оперативное управленческое решение.

Принятие стратегического решения о переходе на производство нового вида продукции приводит в движение всю основную функциональную цепочку.

Принятие стратегического решения о новой оборонительной Доктрине страны, новой социальной политике или политике экономических преобразований также «включает» всю основную функциональную цепочку, без которой реализация принятого управленческого решения невозможна.

Если на предприятии принято тактическое решение об увеличении объема производства продукции, которая, как предполагается, в ближайшем будущем будет пользоваться повышенным спросом, и позволит получить дополнительную прибыль, то это влечет за собой необходимость разработки дополнительного плана, требует дополнительной организационной работы, мотивации, контроля.

Оперативное управленческое решение серьезной проблемы, возникшей в той или иной области деятельности предприятия, также может потребовать включения всей основной функциональной цепочки, начиная с внесения коррективов в утвержденные планы (производственный, финансовый и т. д.).

Однако и тактическое, и оперативное решение должно соответствовать стратегии развития предприятия.

Выработка и корректировка стратегии с последующим принятием управленческого решения соответствующего уровня – стратегического, тактического, оперативного – вместе с основной функциональной цепочкой образуют основной управленческий цикл, представленный на рис. 1.