

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и
бизнесе

Рабочая программа по дисциплине

МЕНЕДЖМЕНТ

Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования программы бакалавриата по направлению подготовки
45.03.01 «Филология»

Направленность (профиль):
Отечественная филология

Квалификация:
Бакалавр

Форма обучения
Очная/Заочная

Согласовано
Руководитель ОПОП
45.03.01 «Филология»
профиль «Отечественная
филология»

 Кипнес Л.В.

Утверждаю
Председатель УМС  И.И. Палкин

Рекомендована решением
Учебно-методического совета
19 июня 2018 г., протокол №4

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры
инновационных технологий управления в
государственной сфере и бизнесе
7 февраля 2018 г., протокол № 8

Зав. кафедрой  Фирова И.П.

Автор-разработчик:  Лукина О.В.

Санкт-Петербург 2018

1. Цели освоения дисциплины

Целью изучения дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов современного управленческого мышления и способностей решать разнообразные хозяйственные, социальные, психологические проблемы, возникающие в организациях, с использованием современных приемов и средств, а также осознание роли подобных организаций в системе народного хозяйства.

Задачи дисциплины:

- познакомить студентов с особенностями менеджмента;
- изучить условия и особенности возникновения и развития области профессиональной деятельности менеджеров;
- раскрыть своеобразие реализации основных функций менеджмента в современных организациях;
- проанализировать особенности принятия управленческих решений в современных организациях;
- выявить специфику деятельности менеджеров в как отечественных, так и зарубежных организациях

Для достижения поставленной цели программа включает лекции, практические занятия в форме семинаров, деловых игр, дискуссии, анализ конкретных управленческих ситуаций в современных организациях, решение ситуационных задач и использование тестов для контроля полученных знаний. Логика их размещения обусловлена последовательностью изложения общих и частных проблем менеджмента.

В результате изучения дисциплины студент должен знать:

- основные положения теории менеджмента и основы менеджмента;
- основные принципы и функции управления в современных организациях;
- способы принятия управленческих решений в современных организациях

После изучения дисциплины «Менеджмент» студент должен уметь:

- использовать методический материал менеджмента;
- формулировать цели и ставить задачи, связанные с реализацией профессиональных функций менеджера;
- моделировать процесс принятия управленческих решений;
- разрабатывать предложения по совершенствованию управления современной организации

После изучения дисциплины «Менеджмент» студент должен владеть:

- управлять развитием организации; обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы; обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные

Перечисленные РО являются основой для формирования следующих компетенций:

ОК-3 (способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности)

ОК-4 (способность использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности)

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Менеджмент» относится к базовой части изучения дисциплин. Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знание современных теорий и результатов исследований по проблемам менеджмента, умения реализовывать механизмы проектирования систем управления и их элементов, совершенствовать инструментарий их реализации, владение методологией и методиками научного исследования и техникой моделирования составляющих организационных бизнес-процессов.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является базовой для освоения дисциплин: Экономика, Право.

В таблице приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций, заявленных в разделе «Цели освоения дисциплины»:

№ компетенции	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
1.	ОК-3	-	Экономика
2.	ОК-4	-	Право

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Компетенция
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности
ОК-4	способность использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности

В результате освоения компетенций в рамках дисциплины Менеджмент обучающийся должен:

Знать:

- основные положения теории менеджмента и основы менеджмента;
- основные принципы и функции управления в современных организациях;
- способы принятия управленческих решений в современных организациях

Уметь:

- использовать методический материал менеджмента;
- формулировать цели и ставить задачи, связанные с реализацией профессиональных функций менеджера;
- моделировать процесс принятия управленческих решений;
- разрабатывать предложения по совершенствованию управления современной организации

Владеть:

– управлять развитием организации; обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы; обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные

Соответствие уровней освоения компетенции

планируемым результатам обучения и критериям их оценивания

Шифр и название компетенции: ОК-3 – способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности

Этап (уровень) освоения компетенции	Основные признаки проявленности компетенции
минимальный	Знания: - имеются общие представления об основах экономических явлений и наук в аспекте их применения в области филологии Умения: - выработано умение рассматривать основы экономики как один из факторов осуществления филологической работы Навыки: - владение общими навыками использования основ экономики в процессе осуществления филологической деятельности
базовый	Знания: - имеются углубленные представления об основах экономических явлений и наук в аспекте их применения в области филологии Умения: - выработано умение анализировать и использовать основы экономических знаний в сфере филологических наук Навыки: - владение навыками анализа и использования основ экономики в процессе осуществления филологической деятельности
продвинутый	Знания: - сформированы глубокие, систематические и устойчивые знания об основах экономики и сущности экономических явлений в аспекте их применения в области филологии и в процессе осуществления филологической работы Умения: - выработано умение глубоко и всесторонне анализировать и применять основы экономики в сфере филологических наук Навыки: - владение навыками критического анализа и многоаспектного использования основ экономики в процессе осуществления филологической деятельности в различных ее областях

Шифр и название компетенции: ОК-4 – способность использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности

Этап (уровень) освоения компетенции	Основные признаки проявленности компетенции
минимальный	Знания: - имеются общие представления об основах правовых явлений и наук в аспекте их применения в области филологии Умения:

	<ul style="list-style-type: none"> - выработано умение рассматривать основы права и юриспруденции как один из факторов осуществления филологической работы <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - владение общими навыками использования основ права в процессе осуществления филологической деятельности
базовый	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - имеются углубленные представления об основах правовых явлений и наук в аспекте их применения в области филологии <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выработано умение анализировать и использовать основы правовых знаний в сфере филологических наук <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - владение навыками анализа и использования основ права и юриспруденции в процессе осуществления филологической деятельности
продвинутый	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сформированы глубокие, систематические и устойчивые знания об основах права и сущности правовых явлений в аспекте их применения в области филологии и в процессе осуществления филологической работы <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выработано умение глубоко и всесторонне анализировать и применять основы права в сфере филологических наук <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - владение навыками критического анализа и многоаспектного использования основ правовых знаний в процессе осуществления филологической деятельности в различных ее областях

4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

4.1. Структура и содержание дисциплины

Объём дисциплины	Всего часов		
	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
Объем дисциплины	72	-	72
Контактная работа обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:	36	-	8
в том числе:			
лекции	18	-	4
практические занятия	18	-	4
семинарские занятия	-	-	
Самостоятельная работа (СРС) – всего:	36	-	64
в том числе:			
курсовая работа	-	-	
контрольная работа	-	-	
Вид промежуточной аттестации (зачет)			

Очное обучение

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости и	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Семинар Практич.	Самост. работа			
1	Теоретические основы менеджмента		2	2	8	Тесты	0	ОК-3, ОК-4
2	Функции управления		2	2	8	Тесты	2	ОК-3, ОК-4
3	Управленческая деятельность на предприятии		4	4	8	Тесты	2	ОК-3, ОК-4
4	Основы и технологии управления персоналом предприятия		4	4	12	Тесты, задания	0	ОК-3, ОК-4

5	Формирование трудового коллектива		4	2	8	Тесты, задания	0	ОК-3, ОК-4
ИТОГО		6	18	18	36		4	

Заочная форма

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Курс	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Семинар Практич.	Самост. работа			
1	Теоретические основы менеджмента	4	2	-	13	Тесты	Не предусмотрены	ОК-3, ОК-4
2	Функции управления	4	-	2	13	Тесты		ОК-3, ОК-4
3	Управленческая деятельность на предприятии	4	-	2	13	Тесты		ОК-3, ОК-4
4	Основы и технологии управления персоналом предприятия	4	2	-	13	Тесты, задания		ОК-3, ОК-4
5	Формирование трудового коллектива	4	-	-	12	Тесты, задания		ОК-3, ОК-4
ИТОГО			4	4	64			

4.2. Лекции

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, часов	Содержание лекции (перечень раскрываемых вопросов)
1	1	4	"Сущность и содержание менеджмента. Организация как объект управления" "Функции и современные принципы менеджмента" "Менеджер и его место в организации" "Современные подходы к управлению"
2	2	4	"Функция планирования в системе управления предприятием" " Функция организация в системе управления предприятием" "Организационные структуры управления и методы их построения" "Контроль как функция управления"

			"Мотивация и стимулирование персонала"
3	3	4	"Руководитель в системе управления предприятием" "Управленческие решения"
4	4	4	"Кадровая политика" "Планирование потребности в персонале" "Найм и адаптация персонала" "Обучение персонала" "Оценка деятельности и аттестация персонала"
5	5	4	"Организационная (корпоративная) культура" "Управление стрессом и конфликтами на предприятии" "Внутригрупповое взаимодействие"

4.3. Практические занятия

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, Часов	Тема практического занятия.
1	1	2	Практическая работа «Методология менеджмента»
2	2	2	Практическая работа «Планирование в деятельности менеджера торговой организации» Практическая работа «Проектирование организационной структуры торговой организации» Практическая работа «Организационный контроль и инструменты его реализации»
3	3	2	Практическая работа «Теории лидерства» Практическая работа «Выработка и принятие управленческих решений»
4	4	2	Практическая работа «Концептуальные основы управления человеческими ресурсами» Практическая работа «Методы и технологии управления персоналом организации» Практическая работа «Мотивация деятельности в менеджменте»
5	5	2	Практическая работа «Управление стрессами и конфликтами» Практическая работа «Групповая динамика»

4.4. Лабораторные работы не предусмотрены.

4.5. Самостоятельная работа студента

Раздел дисциплины	№ п/п	Вид СРС	Трудоемкость, часов
Раздел 1	1	Вид СРС 1. «Методология менеджмента» Работа с литературой и конспектами, написание рефератов и докладов.	8
Раздел 2	2	Вид СРС 2 Работа с учебной литературой, сбор материалов для выполнения учебного задания	2

		«Планирование в деятельности менеджера торговой организации» Вид СРС 3 Работа с учебной литературой, сбор материалов для выполнения учебного задания «Организационный контроль и инструменты его реализации»	2
	3	Вид СРС 4 Работа с учебной литературой, сбор материалов для выполнения учебного задания «Проектирование организационной структуры торговой организации»	4
Раздел 3	4	Вид СРС 6 «Теории лидерства» Работа с литературой и конспектами, написание рефератов и докладов.	4
	5	Вид СРС 7 Подготовка к выполнению учебного задания «Выработка и принятие управленческих решений»	4
Раздел 4	6	Вид СРС 8. Изучение и конспектирование периодических публикаций по теме «Концептуальные основы управления человеческими ресурсами». Подготовка докладов и рефератов. Подготовка к дискуссии.	2
	7	Вид СРС 9. Изучение и конспектирование периодических публикаций по теме «Методы и технологии управления персоналом организации». Подготовка докладов и рефератов. Подготовка к дискуссии.	4
	8	Вид СРС 10. Изучение конспектов лекций. Сбор данных для решения практической задачи «Мотивация деятельности в менеджменте»	2
	9	Вид СРС 11. Изучение конспектов лекций. Сбор данных для выполнения заданий по теме "Управление персоналом"	2
Раздел 5	10	Вид СРС 12. Изучение и конспектирование периодических публикаций по теме «Управление стрессами и конфликтами». Подготовка докладов и рефератов. Подготовка к дискуссии.	4
	11	Вид СРС 13 Изучение и конспектирование периодических публикаций по теме «Групповая динамика». Подготовка докладов и рефератов. Подготовка к дискуссии.	2
	12	Вид СРС 14. Подготовка к тестированию	2
Итого:			42

5. Формы контроля освоения дисциплины

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов и оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

5.1. Текущий контроль

а) Образцы тестовых и контрольных заданий текущего контроля

Тесты для оценки текущей успеваемости студентов разбиты по темам дисциплины. Задания в тесте оцениваются разным числом баллов. Правильный ответ 1 балл, неправильный 0 баллов. Максимальное количество баллов в соответствии с количеством вопросов в тесте переводится в процент выполнения. Студенту необходимо набрать не менее 80%.

Контрольные задания представлены в ФОС.

б) Примерная тематика рефератов, эссе, докладов

№ п/п	Темы рефератов
1.	Концепции менеджмента и их использование в управлении современной организации
2.	Стратегическое управление организацией в практике современного менеджмента.
3.	Модели стратегического управления организацией.
4.	Процесс стратегического управления современным бизнесом.
5.	Стратегия сервисного управления на российских предприятиях.
6.	Современные концепции планирования в деятельности организации.
7.	Проблемы реализации стратегии в бизнесе.
8.	Использование адаптивных структур в различных сферах деятельности.
9.	Реализация стратегии кайдзен.
10.	Проблемы осуществления реинжиниринга на предприятии.
11.	Психологические аспекты реализации системы контроля на предприятии.
12.	Стратегии организационных изменений и их реализации.
13.	Проектирование сервисных коммуникаций на предприятии.
14.	Выбор и реализация модели принятия решений на предприятии.
15.	Стратегическое развитие ресурсов организации.
16.	Проектирование системы управления знаниями на предприятии.
17.	Функционирование обучающихся организаций.
18.	Автоматизированные информационные системы в сфере управления организацией
19.	Анализ и оценка рабочих мест на предприятии.
20.	Внедрение современных информационных технологий на предприятии.
21.	Внешние и внутренние конфликты в деятельности современного предприятия.
22.	Управление стрессом на предприятии.
23.	Современные аспекты управления работой команды.
24.	Стимулирование работы группы.
25.	Современные модели мотивации персонала.
26.	Лидер современного предприятия.
27.	Формы власти и их реализация в организации.
28.	Перспективы внедрения аутсорсинга.
29.	Лучшие практики стимулирования работников.
30.	Бенчмаркинг в области стимулирования персонала.

5.2. Методические указания по организации самостоятельной работы

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

Цель: формирование базовых понятий сущности и содержания менеджмента; определение места и роли профессионального менеджмента в системе управления предприятием.

Учебные вопросы:

Понятие и сущность менеджмента.

Школы и подходы в управлении.

Принципы и функции управления.

Связующие элементы процесса управления.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- сущность понятия «менеджмент»;
- сущность принципов управления;
- взаимосвязь основных функций управления;
- сущность методов управления;
- основные школы управления и их вклад в развитие менеджмента как науки;
- место и роль профессионального менеджера в системе управления предприятием;

уметь:

- использовать достижения каждой школы управления для эффективного решения поставленных задач;
- разрабатывать современные тенденции развития управления;
- определять функции управления.

При освоении раздела необходимо:

- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: менеджмент, субъект и объект управления, принципы управления, методы управления.

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Понятие менеджмента.
2. Принципы управления.
3. Какова взаимосвязь основных функций управления?
4. Назовите связующие элементы процесса управления.
5. Субъект и объект управления.
6. Назовите основные школы управления и их вклад в развитие менеджмента как науки.

Раздел 2 "функции управления"

Цель: изучение функции планирования в системе управления предприятием в качестве важнейшего инструмента эффективности работы организации, содержания и характера распределения функций планирования; ознакомление с структурой управления организации, общими принципами разработки структур управления предприятием; ознакомление с основными элементами системы контроля, с основными этапами проектирования системы контроля и особенностями ее реализации на современных предприятиях.

Учебные вопросы:

Сущность и значение внутрифирменного планирования в условиях рыночных

отношений

Планирование и коммерческий успех.

Основные этапы процесса планирования.

Виды планирования и их характеристики.

Особенности применения стратегического планирования на российских

предприятиях на современном этапе.

Разработка планов развития предприятия.

Сущность и значение функции «Организация» в системе управления

предприятием общественного питания

Полномочия и ответственность в организации

Принципы и техника делегирования полномочий.

Сущность и значение контроля в системе управления предприятием торговли.

Принципы реализации эффективного контроля на предприятии.

Основные элементы системы контроля на предприятиях.

Бюрократический и децентрализованный контроль.

Построение эффективного процесса контроля на предприятиях торговли

Изучив тему, студент должен:

знать:

- сущность и значение планирования на предприятиях;
- основы стратегического планирования;
- основные этапы процесса планирования;
- виды планирования и их характеристики;
- сущность и значение функции «Организация» в системе управления предприятием;
- понятие организационной структуры;
- этапы и принципы построения организационных структур предприятия;
- линейные и функциональные полномочия;
- типы организационных структур, границы их использования;
- понятие полномочий и ответственности;
- виды должностных полномочий;
- сущность и значение функции контроля в управлении;
- основные принципы реализации эффективного контроля;
- формы контроля в организации: предварительный, текущий, заключительный;

- этапы процесса проектирования системы контроля и их характеристики

уметь:

- разрабатывать план развития предприятия;
- анализировать макро- и микросреды при выборе стратегических альтернатив.
- оценивать эффективность действующей структуры управления;
- определять тип организационной структуры управления;
- проектировать и реорганизовывать организационную структуру компании;
- определять размер и состав структурного подразделения;
- документально регламентировать организационную структуру предприятия;
- разрабатывать должностные инструкции.
- анализировать элементы системы контроля на предприятиях;
- анализировать построение процесса контроля на предприятии;
- формировать децентрализованный подход к организации системы контроля.

владеть:

- основами стратегического планирования на российских предприятиях на современном этапе.

При освоении темы необходимо:

- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: внешняя и внутренняя среда предприятия, субъекты внешней среды организации, PEST-анализ макроокружения, анализ микроокружения на основе модели пяти сил конкуренции М. Портера, матрицы угроз и возможностей, профиль среды, SWOT-анализ;

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Дайте краткую характеристику планирования как функции

управления.

2. Каковы принципы планирования?
3. Какие Вы знаете элементы внешней среды предприятия?
4. Какие Вы знаете методы анализа внешней и внутренней среды

организации?

5. Опишите базовые стратегии развития организации.
6. Опишите модель планирования деятельности организации.

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятию «организационная структура» предприятия.

2. Дайте характеристику элементов организационной структуры.

3. Охарактеризуйте виды структур управления, их преимущества и недостатки.

4. Каковы принципы построения организационной структуры?

5. Опишите методы проектирования организационных структур.

6. Какие типы организаций выделяет М. Вебер?

7. Охарактеризуйте бюрократические и органические структуры организации по Бернсу.

- ответить на следующие контрольные вопросы:

Дайте определение понятию «контроль».

Охарактеризуйте цели и задачи контроля.

Какие принципы реализации эффективного контроля Вы знаете?

Какие знаете элементы системы контроля на предприятии?

Какие существуют два полярных подхода к организации системы контроля?

Назовите этапы процесса проектирования системы контроля.

Охарактеризуйте содержание работы на каждом этапе.

Раздел 3 "управленческая деятельность на предприятии"

Цель: ознакомление с характеристиками управленческих решений и их

значением в деятельности предприятий, с особенностями организационных коммуникаций на предприятиях; ознакомление с теорией лидерства, с стилями управления в организации, существующими современными формами руководства в организации

Учебные вопросы:

Виды управленческих решений и их характеристики.

Стандартные и нестандартные управленческие решения.

Этапы принятия управленческого решения, содержание и основные характеристики.

Понятие коммуникаций и их виды.

Межуровневые коммуникации и их эффективность.

Источники получения власти в организации.

Типы власти и их использование в практике управления.

Личностный, поведенческий и ситуационный подход к лидерству.

Современные подходы к теории лидерства в организации.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- природу процесса принятия решений и факторы, обуславливающие процесс принятия решений;

- виды управленческих решений;

- процесс принятия решений;

- виды коммуникаций;

- межличностные коммуникации и пути повышения их эффективности;

- природу власти и влияния в организации;

- основные требования к современному менеджеру;

- стили руководства, их характеристики и особенности;

- методы развития лидерских качеств у руководителя.

-

уметь:

- организовать подготовку и принятие управленческих решений;
- организовать исполнение решений;
- устанавливать качественную взаимосвязь коммуникаций с выполнением функций управления;
- определять статусную и личную власть руководителя;
- определять в зависимости от ситуации индивидуальный стиль поведения руководителя;
- выделять подходы к формированию лидерских качеств руководителя.

владеть:

- инструментарием принятия управленческих решений на предприятии;
- информационными коммуникациями в управлении предприятием.

При освоении раздела необходимо:

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Опишите содержание управленческих решений.
2. Каковы виды управленческих решений?
3. Опишите этапы процесса принятия управленческого решения.
4. Коммуникации в управлении, их виды и значения.
5. Построение процесса коммуникаций на предприятии.

При освоении темы необходимо:

- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов:

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Понятие лидерства.
2. Какова природа власти и влияния в организации?

3. Перечислите основные требования к современному менеджеру.
4. Что такое «управленческая решетка» Дж. Моутон и Р. Блейка?
5. Назовите стили руководства, их характеристики и особенности.
6. Методы развития лидерских качеств у руководителя.

Раздел 4 "основы и технологии управления персоналом предприятия"

Цель: ознакомление с основными подходами к выработке способов активизации человеческого потенциала в системе управления.

Учебные вопросы:

Понятие мотива и мотивации, их роль в управлении персоналом.

Типы мотивации работника предприятия.

Два подхода к определению мотивации.

Содержательные и процессуальные теории мотивации персонала.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- роль мотива в стимулировании деятельности персонала;
- понятие мотивации персонала;
- типы мотивации работника;
- стимулы как инструмент формирования трудового поведения работников;
- два подхода к формированию трудового поведения работников;
- основные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации персонала.

уметь:

- разрабатывать систему стимулов трудового поведения работников;
- определять тип мотивации работника;
- определять мотивационные и гигиенические факторы.

владеть:

- механизмом формирования трудового поведения работников.

При освоении темы необходимо:

- обратить особое внимание на содержание следующих категорий и терминов: мотив, мотивация, стимул, модель мотивации.

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Раскройте понятие мотива и мотивации.
2. Сформулируйте два подхода к определению мотивации.
3. Назовите типы мотивации работника предприятия.
4. Назовите основные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации персонала.

теорий мотивации персонала.

4. Назовите составляющие модели мотивации персонала.

Раздел 5 "формирование трудового коллектива"

Цель: изучение сущности, причин возникновения, методов управления конфликтами и стрессами в организации; ознакомление с групповым взаимодействием внутри организации и их управлением

Учебные вопросы:

Сущность и основные элементы конфликта.

Типы и причины возникновения организационных конфликтов.

Методы решения конфликтов на предприятии торговли.

Понятие и причины возникновения стрессов.

Модель стрессовой реакции.

Методы понижения уровня стресса при управлении предприятием торговли.

Группы в составе организации.

Формальные и неформальные группы, их характеристики и особенности управления.

Группа руководителя, структура и принципы формирования.

Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

Способы повышения эффективности групповой работы и руководства.

Изучив тему, студент должен:

знать:

- понятие конфликта, виды организационных конфликтов и их характеристики;

- причины возникновения конфликтов в организации;
- стили разрешения конфликтов;
- виды стрессов, их характеристики, причины возникновения;
- особенности управления стрессами на предприятиях торговли;
- сущность групповой динамики
- характеристику и особенности управления формальных групп
- характеристику и особенности управления неформальных групп
- принципы и структуру формирования группы руководителя
- факторы, влияющие на эффективность работы групп
- способы повышения эффективности групповой работы и

руководства

-

уметь:

- анализировать причины возникновения конфликтов;
- разрабатывать мероприятия управления конфликтами;
- анализировать причины возникновения стрессов;
- разрабатывать мероприятия управления стрессами.
- анализировать групповое взаимодействие внутри организации и определять факторы для эффективности работы

-

При освоении темы необходимо:

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Понятие конфликта и его роль.
2. Каковы виды организационных конфликтов и их характеристики.

3. Причины возникновения конфликтов в организации.
4. Стили разрешения конфликтов.
5. Какова природа стресса, причины возникновения стресса.
6. Методы понижения уровня стресса при управлении предприятием торговли.

При освоении темы необходимо:

- ответить на следующие контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику формальных и неформальных групп
2. Каковы основные факторы, определяющие эффективность деятельности группы
3. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы группы
4. Каковы способы повышения эффективности групповой работы и руководства.

5.3. Промежуточный контроль: зачет

Перечень вопросов к зачету по дисциплине «Менеджмент»:

1. Понятие и сущность менеджмента в условиях рыночной экономики.
2. Организации, их типы и основные характеристики.
3. Руководители в организации, их роли и функции.
4. Взаимосвязь исторического развития организаций и практики управления.
5. Этапы эволюции менеджмента как научной дисциплины.
6. Основные школы управления и их вклад в развитие менеджмента как науки.
7. Подходы к эволюции менеджмента на основании особенностей построения процесса управления.
8. Современные тенденции развития менеджмента.
9. Сущность и взаимосвязь функций управления.
10. Реализация функции “Планирование” в деятельности руководителя предприятия

11. Стратегическое планирование развития организации.
12. Процесс стратегического планирования на предприятии.
13. Применение SWOT - анализа для оценки перспектив развития предприятия.
14. Реализация функции “Организация” в деятельности руководителя предприятия
15. Распределение полномочий и ответственности на предприятии.
16. Техника делегирования полномочий на предприятии.
17. Понятия и принципы построения организационных структур управления.
18. Иерархические организационные структуры управления, их характеристики и применение на предприятиях.
19. Адаптивные организационные структуры на предприятиях.
20. Разработка организационной структуры управления предприятием.
21. Мотивация персонала, значение и сущность.
22. Построение процесса мотивации труда на предприятии.
23. Содержательные теории мотивации.
24. Процессуальные теории мотивации.
25. Функция “Контроль” и ее место в системе управления предприятием.
26. Виды управленческого контроля на предприятии, их сущность и значение
27. Построение процесса контроля на предприятии.
28. Эффективность контроля на предприятии.
29. Поведенческие аспекты осуществления контроля.
30. Сущность и значение групповой динамики.
31. Управление неформальными группами и их характеристики.
32. Факторы формирования групп и эффективность их работы.
33. Сущность власти в организации и процесс ее получения.
34. Формы власти и влияния, их характеристики и способы использования.
35. Стили руководства: подходы и классификации.

36. Содержание и виды управленческих решений.
37. Процесс принятия управленческого решения.
38. Принципы эффективности управленческих решений.
39. Коммуникации в управлении, их виды и значения.
40. Построение процесса коммуникаций на предприятии.
41. Методы совершенствования системы коммуникаций на предприятии.
42. Понятия, типы и причины конфликтов в организации.
43. Модель процесса конфликта.
44. Методы управления конфликтами в организации.
45. Системный подход к управлению производством
46. Методы управления конфликтами в организации.

Критерии оценки зачета

Зачет проводится в устной форме и включает два теоретических вопроса.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. В.И. Королева. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 624
<http://znanium.com/bookread2.php?book=757804>
2. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 210 с. — (Серия : Университеты России): www.biblio-online.ru/book/66F6B5AD-1104-4E97-946E-C5F5A021280D
3. Семенов А.К. Набоков В.И. . Основы менеджмента. Учеб. Изд. 7-е испр. И доп. М,» Дашков И К», 2010.-576 с.
4. Полукаров В.Л. Основы менеджмента. Учеб. Пос. Изд. 3-е испр. И доп. М.: КноРус, 2009.-240 с.
5. Веснин В.Р. . Основы менеджмента. Учеб. . М.: Проспект, 2010.-320 с.

6. Добрина Н.А. Щербакова Ю.В. Менеджмент: основы теории и деловой практикум. Учеб. Пос. М.: ИНФРА-М, 2011.- 288 с.
7. Плахова Л.В. Основы менеджмента. Электронный учебный курс. Тренировочные тексты . Контрольные тексты. Словарь терминов М.Кнорус, 2008 – 683 МБ
8. Зельдович Б.З. Менеджмент. Электронный Учеб. М.:Экзамен, 2008.-Сд

б) дополнительная литература:

1. Виханский,О.С., Наумов,А.И.Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 576 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=373936>
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента. 3- е изд. М, ООО «И.Д. Вильямс»2009 .-672 с.
3. Казанцев А.К.,Малюк В.И.,Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум.Уч. пособие М.:ИНФРА-М,2002- 544 с.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

1. www.government.ru
2. www.intalev.ru
3. www.kremlin.ru

7. Методические указания для обучающихся по освоению

дисциплины

Практическое занятие №1

Тема: «Планирование в деятельности менеджера торговой организации».

Количество часов в соответствии с рабочей программой дисциплины: 6 часов

Цели работы:

1. Изучить процесс планирования – одну из важнейших функций менеджмента, формирующую основу для реализации всех остальных функций менеджмента.
2. Освоить различные подходы к осуществлению планирования на предприятии

Задание 1.

Заполните таблицу 1 на основе материалов по предприятию торговли.

Таблица 1.- Исходная информация по выбранному торговому предприятию

№ п/п	Характеристики	Описание
1	Фирменное наименование предприятия	
2	Организационно-правовая форма	
3	Адрес и режим работы	
4	Рыночное позиционирование	
5	Как расположен магазин (отдельно или в ТЦ)	
6	К какому типу предприятия относится (размер)	
7	Основной вид деятельности	
8	Дата начала деятельности	
9	Группы товаров и ассортимент	
10	Какое используется оборудование	
11	Форма обслуживания покупателей	

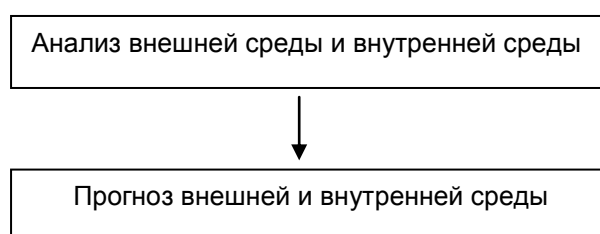
12	Основные клиенты (потребители)	
13	Основные конкуренты	
14	Основные экономические показатели	
15	Дополнительно	

Обоснование выбора технологии корпоративного планирования в торговой организации

На основе характеристики предприятия торговли с учетом факторов его внешней и внутренней среды подберите технологию планирования (бюджетирование/долгосрочное планирование/стратегическое планирование) и обоснуйте свой выбор с помощью параметров: спрос, управление, цель планирования, выполняемые процедуры.

Задание 2. Технология стратегического планирования деятельности торгового предприятия

В современных условиях функционирования сферы торговли стратегическое планирование следует рассматривать в числе ключевых технологий планирования вне зависимости от размера торгового предприятия. Стратегический план разрабатывается как минимум на один год и включает следующие этапы (рис. 1); анализ внешней и внутренней среды, разработка прогноза внешней и внутренней среды, позиционирование бизнеса, формулирование миссии, определение целей, формулирование общей стратегии, детализация стратегий.



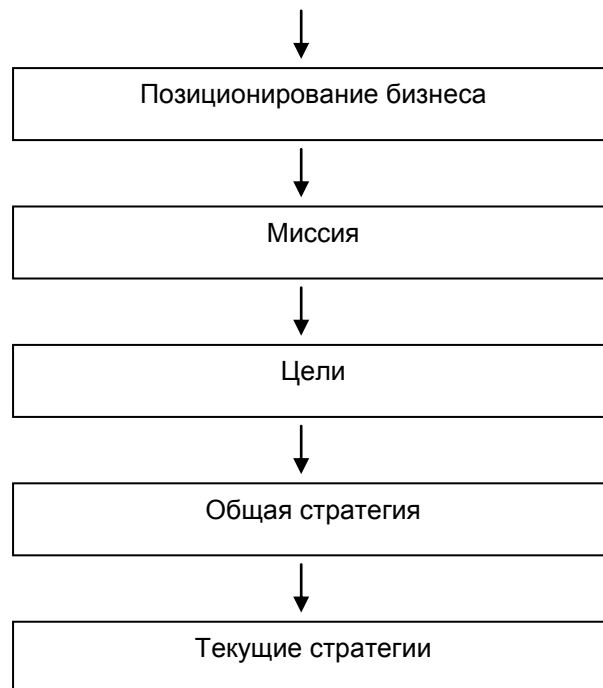


Рис. 1. Этапы стратегического планирования деятельности предприятия торговли

Задание 2.1. Анализ и разработка прогноза внешней и внутренней среды предприятия

Анализ и прогнозирование внешней и внутренней среды позволяет выявить благоприятные возможности и вероятные угрозы, с которыми может столкнуться организация в настоящем и прогнозируемом будущем.

Провести анализ состояния и разработать сценарий изменения внешней среды организации на предстоящий год в разрезе параметров, представленных в табл. 2. Учесть зоны непосредственных интересов торговой организации (товарной специализации, форм обслуживания, масштаба бизнеса и т. д.). Выявить возможности и угрозы, которые следует учесть менеджменту организации при планировании развития бизнеса.

Таблица 2. - Прогнозируемые возможности и угрозы внешней среды

№ п/п	Факторы	На данный момент	Прогноз	Возможности	Угрозы

1	Рынок поставщиков				
2	Финансовые рынки				
3	Рынок труда				
4	Механизм государственного регулирования				
5	Целевые рынки				
6	Конкуренты				
7	Среда кооперирования				
8	Информационная среда				
9	Международная среда				

Провести анализ состояния и разработать сценарий изменения внутренней среды организации на предстоящий год в разрезе параметров, представленных в табл. 3.

Таблица 3. - Прогнозируемые возможности и угрозы внутренней среды

№ п/п	Факторы организации	На данный момент	Прогноз	Возможности	Угрозы
1	Менеджмент				
2	Персонал				
3	Товарные категории и услуги				
4	Материально-техническое				

	обеспечение				
5	Торговые технологии				
6	Маркетинг				
7	Финансы				

Задание 2.2. Формулирование миссии торговой организации

Определить ключевые параметры деятельности торговой организации по следующим направлениям:

- структура собственности: единоличное владение, несколько собственников (товарищество, акционерное общество);
- количество предприятий, местоположение, размер;
- форма реализации бизнеса: открытие новой фирмы, покупка существующей, получение франшизы;
- организационно-правовая форма: ОАО, ЗАО, ООО, индивидуальная предпринимательская деятельность;
- структура управления: централизованная или децентрализованная;
- формат управления: Управление собственником или наемным профессиональным менеджером.
- Обосновать выбор товарной специализации в разрезе параметров, представленных в табл. 4.

Таблица 4. Прогнозируемые факторы для обоснования выбора товарной специализации

№ п/п	Факторы	На момент анализа	Прогноз
1	Накопленный опыт		
2	Интересы		
3	Способности		

4	Финансовые ресурсы		
5	Система наработанных связей		
6	Временные ресурсы		

- Выбрать и обосновать рыночное позиционирование:

- тип развития (стабильный объем деятельности, ограниченный рост, быстрый рост, сокращение, сочетание);
- стратегическое позиционирование: в отношении издержек, дифференцирование (в отношении товарных категорий или обслуживания), фокусирование (узкая или широкая покупательская база), категория (магазин высшей категории, среднего уровня цен, универсальный магазин, дисконтный универсальный магазин, дисконтный специализированный магазин).

- Сформулировать миссию торговой организации, отразив в ней несколько из перечисленных ниже параметров:

- товарные категории;
- специализация (массовая торговля или нишевой ритейл);
- конкурентное позиционирование (лидер или последователь);
- рыночное позиционирование (стратегия позиционирования).

Задание 3. Разработка иерархии целей торговой организации

Подобрать и определить корпоративные цели торговой организации в 3-4-х областях их формулирования. Использовать данные табл. 5.

Таблица 5. - Цели торговой организации и области их формулирования

№ п/п	Область формулирования цели	Показатель	Значение показателя
1	2	3	4
1	<i>Объем</i>		

	<i>деятельности</i>		
1.1	Доля рынка (в целом и по категориям товара)		
1.2	Количество магазинов		
1.3	Объем продаж		
2	<i>Конкурентные позиции</i>		
2.1	Занимаемое место в сравнении с конкурентами		
2.2	Рейтинг	- место, занимаемое на рынке; - стоимость бренда	
3	<i>Имидж</i>		
3.1	Уровень инноваций	доля новых товаров, услуг	
3.2	Уровень организации торговых и технологических процессов	доля новых технологий	
3.3	Степень дифференциации	- объем (доля) реализации брендированных товаров (под торговой маркой магазина); - объем (доля) фирменных услуг	
3.4	Общественная активность	членство в торговых ассоциациях, торговых палатах, советах предпринимателей, советах по развитию малого бизнеса и проч.	

3.5	Благотворительная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> - количество проектов; - объем затрат 	
4	<i>Обслуживание покупателей</i>		
4.1	Комплексность удовлетворения спроса	<ul style="list-style-type: none"> - широта и глубина ассортимента; <li style="padding-left: 40px;">- количество ассортиментных позиций 	
4.2	Степень удовлетворения спроса	доля покупок в общем количестве посещений	
4.3	Скорость реакции на запросы покупателей	количество дней с момента возникновения спроса до его удовлетворения	
4.4	Качество реализуемых товаров услуг	<ul style="list-style-type: none"> - количество претензий; - количество возвратов; - уровень внутренних стандартов качества; - доля товаров (услуг), соответствующих установленным стандартам 	
4.5	Методы продажи	доля методов, соответствующих образцовой практике	
4.6	Удовлетворение потребности в дополнительных услугах	объем дополнительных торговых услуг	
4.7	Лояльность клиентов	<ul style="list-style-type: none"> - оборот (доля в обороте) постоянных покупателей; - структура постоянных 	

		<p>клиентов (например, доля платиновых клиентов);</p> <ul style="list-style-type: none"> - оборот по дисконтным картам; - структура оборота по видам дисконтных карт 	
5	<i>Взаимоотношения с персоналом</i>		
5.1	Квалификаций	<ul style="list-style-type: none"> - объем затрат на обучение; - объем продаж на одного работника 	
5.2	Стимулирование труда	<ul style="list-style-type: none"> - уровень ФОТ; - позиционирование на рынке труда; - объем затрат на социальные программы; - структура социального пакета 	
5.3	Психологический климат в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> - уровень сплоченности; - корпоративный дух; - уровень конфликтности 	
5.4	Удовлетворенность персонала трудом	текучесть кадров	
6	<i>Взаимоотношения с поставщиками</i>	<ul style="list-style-type: none"> - количество постоянных поставщиков; - предоставляемые льготы; - внедрение новых форм взаимовыгодного взаимодействия; - объем (доля) поставок по наиболее выгодным поставщикам 	
7	<i>Эффективность</i>		

7.1	Доходность	<ul style="list-style-type: none"> - валовой доход; - прибыль к товарообороту; - прибыль к издержкам; - прибыль на инвестированный капитал; - прибыль на 1 кв. м. торговых площадей; - дивиденды 	
7.2	Операционная эффективность	уровень издержек к товарообороту	

Сформулировать цели ключевых бизнес-процессов: коммерческие, обеспечение качества обслуживания и т. д. Сформулировать функциональные цели торговой организации. Сформулировать операционные цели торговой организации. Разработать схему иерархии целей торговой организации.

Основной теоретический материал

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

- распределения ресурсов;
- координации деятельности между отдельными подразделениями;
- координации с внешней средой (рынком);
- создания эффективной внутренней структуры;
- контроля за деятельностью;
- развития организации в будущем. Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях,

устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

В общем, в процессе планирования можно выделить:

- процесс целеполагания (определение системы целей);
- процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения;
- процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Целеполагание - это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования. Само по себе наличие цели еще не означает, что она будет достигнута, необходимо наличие соответствующих материальных, финансовых и людских ресурсов. При этом часто от количества этих ресурсов зависит уровень достижения цели. Так, например, для создания предприятия в определенной отрасли необходимы первоначальные вложения не менее № млн рублей. Этот финансовый ресурс обязательно должен быть в наличии, и тогда будет обеспечено сочетание цели и средства ее достижения. Как результат координации появляются планы, в которых сочетаются мероприятия по достижению целей, сроки, средства и исполнители. Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит результат. Даже самые идеальные планы не будут реализованы без соответствующей организации. Должна существовать исполнительская структура. Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, так как без этого организация будет разрушаться (если мы не развиваемся, значит, мы умираем). Будущее организации зависит от

условий среды, в которой она работает, от навыков и знаний персонала, от того места, которое организация занимает в отрасли (регионе, стране). Весь процесс планирования в организации разделяется на два уровня: стратегический и оперативный. Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти два вида планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий. Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

1. Разрабатывается миссия организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Определяются стратегические альтернативы.
5. Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Ответ на вопрос "что делать?". После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:
 - тактика, или как добиться того или иного результата. Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;
 - политика, или общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;

- процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;
- правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

Миссия организации решает все эти вопросы, если она написана не под влиянием моды, а в результате осознанной необходимости, если она глубоко продумана авторами, а ее цели разделяются коллективом компании. Миссия — это короткий абзац, обычно содержащий от 1 до 10 предложений, в котором раскрыт смысл существования и главная долгосрочная цель организации. При этом с одной стороны, заявление о миссии является довольно конкретным, с другой стороны, оно не подразумевает выполнения задачи в течение определенного временного интервала. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. При разработке миссии организации следует не говорить о философских аспектах ведения бизнеса, которые многим производителям представляются чистой абстракцией (их черед придет позднее), а отвечать на конкретные вопросы:

...Какие продукты мы хотим производить?

...Где и кому мы хотим их продавать?

...Как компания будет заботиться о работниках?

...Как мы будем взаимодействовать с государством и обществом?

...Чем мы отличаемся от конкурентов? и т. д.

Выделению и анализу миссии организации, определяющей смысл организационной деятельности, отводится важное место в стратегическом управлении. Представленная в явном виде миссия включает в себя следующие понятия и взаимосвязь между ними: покупатели; продукция или услуги; рынки; технология; забота о выживании, росте и прибыльности, ценности; самооценка; имидж; отношение к персоналу. Таким образом, миссия организации — это не только то, что мы есть, это и то, чем мы хотим

быть, и каким образом мы хотим такими стать. Поэтому выработка миссии является исключительно важным решением для организации — для ее настоящего и будущего.

Цели организации формулируются и устанавливаются в соответствии с миссией на основе существующих в фирме ценностей, традиций и установок. Цели менеджмента фирмы определяют концепцию ее развития и основное направление деловой активности. Успешная реализация перечисленных и иных функций возможна при условии, когда цели организации отвечают определенной совокупности требований, предъявляемых к ним.

1. цели должны быть конкретными, представляющими, по возможности, не только качественные, но и количественные показатели.
2. цели должны быть реальными, достижимыми в данных условиях.
3. цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации.
4. поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, эти люди должны их признавать как свои личные цели, т.е. быть известными, понятными, близкими для большинства членов организации.
5. цели должны быть совместимыми друг с другом во времени и пространстве и отражать совместимость интересов общества, коллективов и индивидов во избежание конфликтов и возникновения кризисных ситуаций.
6. цели не должны носить разрушительный характер.

Прежде всего следует различать общие, или глобальные, цели, разрабатываемые для фирм в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей и ориентиров. В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в

цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, <подчинены> им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно посредством достижения краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей. Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает <связность> организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

Контрольные вопросы

1. В чем выражается определяющее значение функции планирования среди других функций менеджмента?
2. Опишите разницу между формальным и неформальным планированием.
3. Опишите назначение планирования.
4. Обсудите механизм взаимосвязи между планированием и эффективностью организации.
5. Опишите типы целей, устанавливаемых организацией.
6. Опишите подходы к планированию и область их применения.

Список основной и дополнительной литературы

а) основная литература:

1. Сорокина М.В. Основы менеджмента - Раздел I в учебнике. Менеджмент в торговле: Учебник. – СПб.: Бизнес-пресса, 2008. – 480 с.

б) дополнительная литература:

1. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента. Учебник для вузов - М.: Высшая школа, 2005. — 376 с.
2. Герчигова Е.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е издание. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
3. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. 3-е издание. – М.: Флинта; МПСИ, 2011 г. – 277 с.
4. Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: учебное пособие. 3-е издание. – М.: Дашков и К., 2010. – 478 с.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

1. www.government.ru
2. www.intalev.ru
3. www.kremlin.ru

Практическое занятие №2

Тема: «Проектирование организационной структуры торговой организации»

Количество часов в соответствии с рабочей программой дисциплины: 4 часа

Цель работы: научиться проектировать организационную структуру предприятия, а также изучить виды организационных структур.

Задание 1. *Разработка организационной структуры торгового предприятия*

Построить иерархию функций, рабочих задач и операций, обеспечивающих реализацию целей и стратегий торговой организации. Проектирование осуществляется на основе пирамид целей и стратегий (Задания 3, 5 раздела 1 пособия).

1. Используя данные табл. 6. (функциональные и операционные блоки), предложить рабочие задачи под каждому комплексу задач и соответствующие операции по выполнению этих рабочих задач.

Таблица 6.- Перечень функций и задач торгового предприятия

Но п/п	Функциональные и операционные блоки	Комплексы задач	Рабочие задачи	Операции
1	2	3	4	5
1	Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка целей, стратегий, политик. - Разработка планов реализации стратегий. - Система контроля планов. - Бюджетирование. - Координация. 		
2	Финансы	<ul style="list-style-type: none"> - Финансовый анализ. - Финансовое планирование. - Финансовые решения долгосрочного характера. - Финансовые решения краткосрочного характера 		
3	Система управления	<ul style="list-style-type: none"> - Организация рабочих мест управленческого персонала. - Управленческий учет. - Разработка внутренних регламентов, правил и процедур. - Контроль над их соблюдением. 		
4	Трудовые ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование потребности в трудовых ресурсах. - Обеспечение потребности в персонале. 		

		<ul style="list-style-type: none"> - Адаптация персонала. - Организация и нормирование труда. - Обучение и повышение квалификации. 		
5	Социальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение социальных гарантий. - Социальное обеспечение персонала (система льгот). - Предоставление дополнительных услуг персоналу. 		
6	Экономическое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> - Экономический анализ. - Разработка экономических нормативов. - Разработка критериев и показателей эффективности 		
8	Размещение и техническое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> - Строительство, подбор, планировка и дизайн помещений. - Реконструкция и ремонт помещений. - Материально-техническое обеспечение. - Ремонт торгового оборудования. 		
9	Технологические процессы	<ul style="list-style-type: none"> - Закупка товаров. - Поступление и приемка товаров. - Проверка входящих грузов. 		

		<ul style="list-style-type: none"> - Хранение и контроль запасов. - Размещение и выкладка товаров в торговом зале. 		
10	Организация процесса обслуживания покупателей	<ul style="list-style-type: none"> - Организация внутримагазинной рекламы и информации. - Размещение и организация рабочих мест торгово-оперативного персонала. - Обеспечение соблюдения установленных правил торговли (продажи отдельных товаров, эксплуатации контрольно-кассовых машин, санитарных правил и норм и проч.) 		
11	Продажа и оказание услуг	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение и контроль качества обслуживания. - Организация работы торгово-оперативного персонала. - Совершенствование процесса покупок. 		
12	Качество товаров и услуг	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка стандартов качества. - Контроль качества 		

2. Выбрать наиболее приемлемые для организации формы департаментализации по вашему предприятию¹. В практике менеджмента наибольшее распространение получили следующие формы департаментализации:

¹ Под департаментализацией понимается процесс формирования блоков рабочих заданий с учетом положенного в ОСНОВУ группировки того или иного принципа.

- функциональная департаментализация (группировка работ по выполняемым функциям) предполагает объединение рабочих заданий на основе схожести требуемых навыков выполнения, реализуемых в рамках однородных направлений деятельности;

- товарная департаментализация (группировка работ по товарным категориям) предполагает объединение рабочих заданий с учетом общности функционального назначения или потребительских свойств товаров, реализуемых на их основе;

- географическая или территориальная департаментализация предполагает объединение рабочих заданий по географическому, либо по территориальному принципу;

- операционная департаментализация предполагает группировку рабочих заданий по операциям торгово-технологического процесса;

- рыночная департаментализация предполагает объединение рабочих заданий по принципу их направленности на обслуживание определенных сегментов потребительского рынка;

- перекрестная департаментализация предполагает объединение рабочих заданий по принципу взаимодополнения функций, реализуемых на их основе.

Последняя форма департаментализации наиболее перспективна для работы в условиях стагнирующих рынков. Она обеспечивает высокую мобильность структуры и синергизм взаимодействия за счет объединения разнопрофильных специалистов в группы с перекрестными функциями.

Крупные торговые организации могут использовать несколько форм департаментализации.

3. В соответствии с выбранной формой департаментализации осуществить группировку должностей (начиная с низового уровня) и сформировать соответствующие ей центры ответственности.

4. Построить командные цепочки и разработать схемы горизонтального взаимодействия.

5. Построить общую организационную структуру и представить ее в виде схемы, отражающей взаимосвязи выделенных организационных звеньев.

6. Для каждой должности определить вид должностных полномочий

Задание 2. Разработка организационных регламентов

Спроектированную организационную структуру рассматриваемого предприятия отразить в соответствующих организационных регламентах:

1. Разработать штатное расписание организации.

2. Для одного из центров ответственности организационной структуры разработать положение о структурном подразделении.

3. Для ключевых должностей (например, главный бухгалтер, коммерческий директор, начальник отдела кадров, начальник службы безопасности) разработать должностные и личностные спецификации.

4. Для нескольких должностей, входящих в организационную структуру, разработать должностную инструкцию.

Задание 3. Виды структур управления

1. Определить виды структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, процессная), представленные на рис.3-6.

Приведите примеры известных вам организаций и их типов структур.

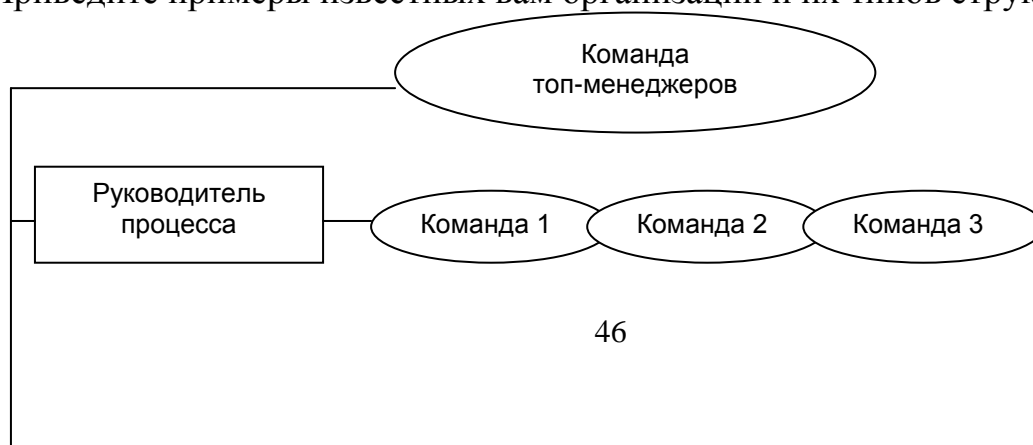




Рис. 3. Структура управления (вариант 1)

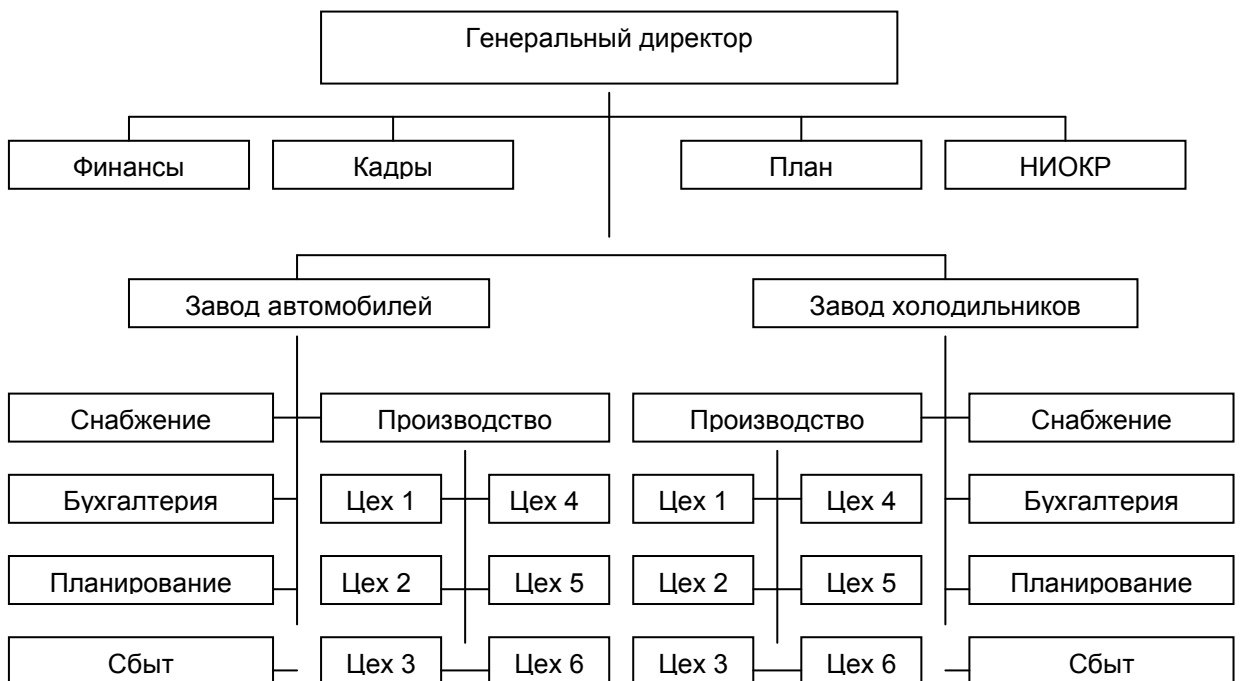


Рис. 4. Структура управления (вариант 2)

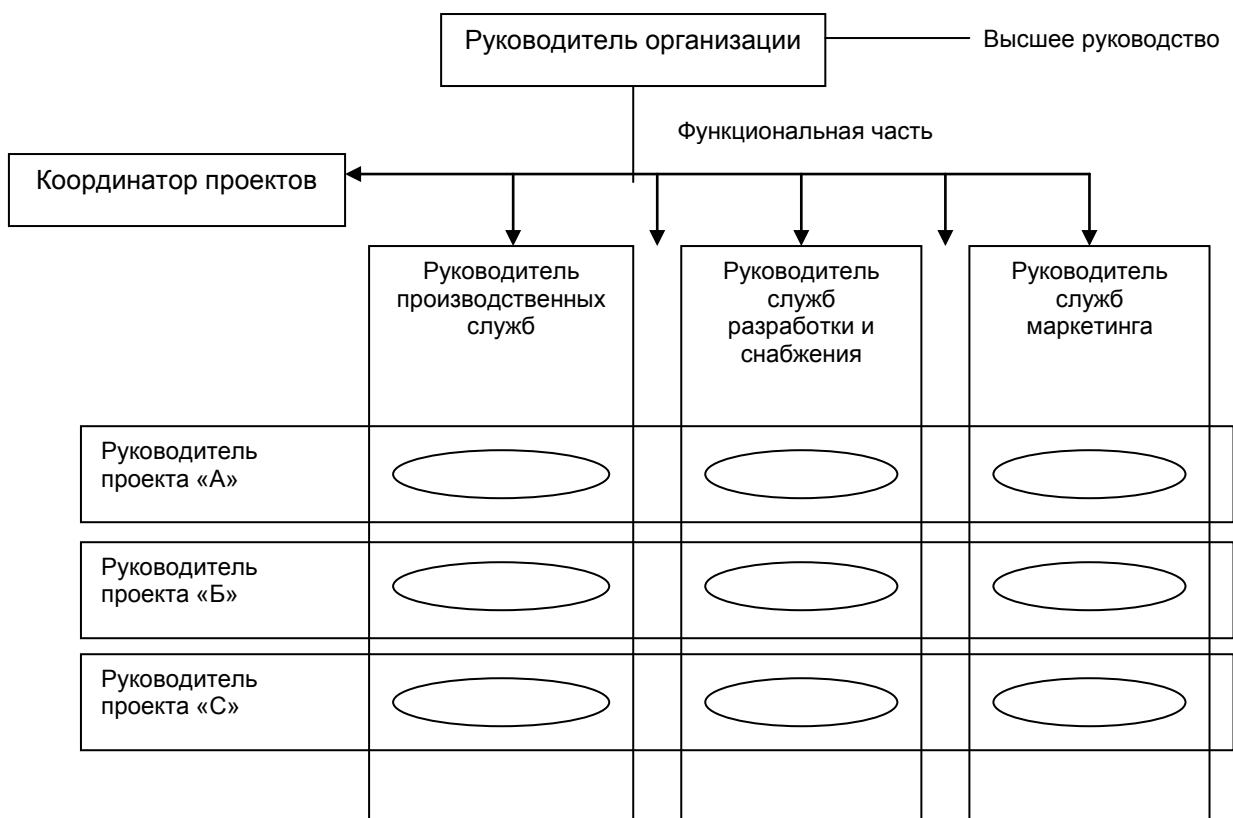


Рис. 5. Структура управления (вариант 3)

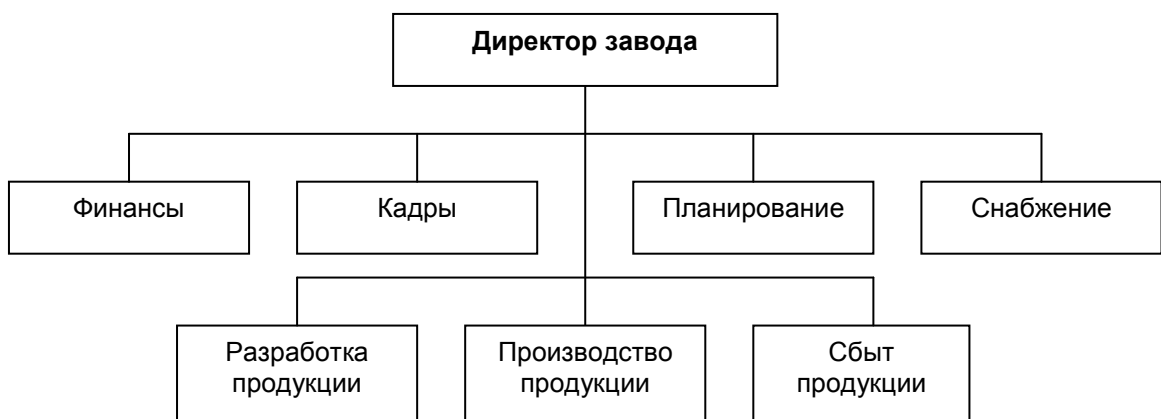


Рис. 6. Структура управления (вариант 4)

Определить сильные и слабые стороны относятся к каким видам структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, процессная) представлены в табл.1-4.

Таблица 7. - Сильные и слабые стороны структуры управления (вариант 1)

Сильные стороны:
1. Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении
2. Способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию: способ взаимодействия потребителей с организацией понятен
3. Высокая координированность функций
4. Позволяет подразделениям приспособливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях
5. Особенно удобна в больших организациях, выпускающих различные изделия
6. Принятие решений децентрализовано
Слабые стороны:
1. Менее экономична, чем функциональная структура
2. Ухудшает координацию работы производителей разных изделий
3. Не требует высокой компетентности и технической специализации
4. Затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства

Таблица 8.- Сильные и слабые стороны структуры управления (вариант 2)

Сильные стороны:
1. Локальные функциональные подразделения экономичны
2. Высокое мастерство
3. Достижение организацией функциональных целей
4. Удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или

одного изделия)
Слабые стороны:
1. Медленно реагирует на изменение среды
2. Возможно накопление неразрешенных вопросов на верхних уровнях иерархии, вызывающее ее перегрузку
3. Слабо координирована работа подразделений по горизонтали
4. Незначительны инновации
5. Ограниченные представления о целях организации

Таблица 9.- Сильные и слабые стороны структуры управления (вариант 3)

Сильные стороны:
1. Способствует гибкости и скорости реакции на изменения потребностей заказчиков
2. Направляет внимание каждого работника на производство и доставку изделия потребителю
3. Каждый работник получает более широкий взгляд на цели организации
4. Смещает акцент в сторону командной работы и сотрудничества
5. Улучшает качество жизни работников, давая им возможность разделить ответственность, участвовать в принятии решений и понимать, в чем состоит результат его труда
Слабые стороны:
1. Определение центрального процесса требует труда и времени
2. Требуется изменение культуры, структуры работы, философии менеджмента и систем информирования и поощрения
3. Менеджеры традиционной школы могут сопротивляться передаче части своих полномочий и власти подчиненным
4. Повышение эффективности работы в условиях горизонтальной структуры требует значительной подготовки работников. Может быть

ограничена возможность совершенствования навыков

Таблица 10. - Сильные и слабые стороны структуры управления (вариант 4)

Сильные стороны:
1. Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований потребителей
2. Оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы
3. Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям нестабильного окружения
4. Дает возможность развития функционального и специального мастерства
5. Наиболее полезна в организациях средних размеров
Слабые стороны:
1. Двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения
2. Требуется хороших навыков межличностного общения и специального обучения
3. Забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий
4. Система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям
5. Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия

Основной теоретический материал

Организационная структура один из управленческих инструментов, обеспечивающих реализацию целей и стратегий торговой организации. Этим обуславливается ее зависимость от стратегического выбора. Организационная структура каждого предприятия специфична. Ее

особенности определяются множеством внешних и внутренних факторов, которые учитывает менеджер при организационном проектировании. Однако, в наиболее общем виде каждую из структур можно отнести к одной из двух противоположных по своим характерным особенностям моделям - механистической и адаптивной.

Организационная структура определяется совокупностью факторов внешней и внутренней среды организации. Среди факторов внешней среды можно выделить следующие: степень ее предсказуемости, сложности, диверсифицированности и враждебности. Структура организации, работающей в трудно предсказуемой, быстро изменяющейся внешней среде, должна включать в себя механизмы, способствующие быстрой адаптации бизнеса к динамичным изменениям. К таким механизмам можно отнести: создание межфункциональных групп; центров проблем, позволяющих повысить объем, скорость и интенсивность обмена знаниями и информацией как по вертикали, так и по горизонтали; гибкость в распределении работ, обязанностей, полномочий; групповая ответственность; мягкое регламентирование и проч. Более сложные и более диверсифицированные среды требуют большего разделения труда, специализации персонала. Привлечение квалифицированного персонала, способного осуществлять деятельность, адекватную сложности внешней среды, потребует предоставления ему полномочий для принятия соответствующих решений. Следовательно, возникает потребность в структурной децентрализации. Агрессивная среда требует сложных структурных решений, зависящих от степени враждебности и продолжительности периода ее проявления. Если агрессивность среды ставит под вопрос само существование организации, то в краткосрочной перспективе допустимо преобладание централизации. Слишком продолжительная ее эксплуатация приведет к неспособности бизнеса использовать потенциал низовых звеньев для борьбы с кризисными явлениями.

Внешнюю среду нельзя рассматривать как однообразную, выделяя в качестве структурообразующего фактора один или несколько. Как правило, организационное построение определяется набором факторов, действие которых нередко обуславливает противоречивость требований внешней среды. Следовательно, тщательный анализ должен быть направлен не только на выявление спектра факторов влияния, но и на определение относительной значимости каждого из них в условиях сложившейся на рынке ситуации.

К основным внутренним характеристикам организации, определяющие особенности построения организационной структуры, относятся: корпоративная стратегия, размер предприятия, реализуемый ассортимент (уровень его стандартности, широта и глубина ассортимента).

Проектируя организационную структуру, следует, учитывать особенности стратегического позиционирования фирмы, К ним относятся прежде всего: степень дифференциации компании, уровень стремления к минимизации затрат (степень необходимого контроля над издержками) и позиционирование фирмы на оси «лидер-последователь». Чем выше степень дифференциации фирмы, тем больше элементов адаптивных структур должно в ней присутствовать. Чем выше стремление к минимизации издержек, тем выше механистичность структуры, потребность в бюджетировании и жесткости контроля над исполнением бюджетов. Для реализации необходимой степени контроля более эффективны специфические элементы механистических структур. Фирмы-последователи могут соединять в своей структуре отдельные элементы как механистических, так и адаптивных моделей.

Чем крупнее организация, тем больше потребность во введении дополнительных уровней управления. По мере укрупнения организаций повышается степень функциональной, товарной или географической специализации. Рост потребности в координировании деятельности обуславливает потребность в формализации организационного поведения -

установлении большего числа формальных правил, процедур, стандартизации, нормировании. Небольшие и средние предприятия тяготеют к централизации. Предприятия с численностью персонала несколько тысяч используют комбинированные схемы распределения прав и ответственности, централизуя принятие только тех решений, которое целесообразно с экономической и стратегической точки зрения. Как правило, централизуются стратегические решения и определенные виды финансового контроля, децентрализуется торгово-оперативная деятельность. Реализуемый ассортимент определяет квалификацию персонала, уровень разделения труда в фирме.

Контрольные вопросы:

1. Какими факторами определяется организационная структура управления?
2. Объясните взаимосвязь между стратегией и структурой.
3. Поясните, каков механизм взаимосвязи размера организации с организационной структурой.
4. Опишите механизм влияния различных типов внешней среды на организационную структуру.
5. Какие формы разделения труда реализуются в процессе организации управления?
6. Какие задачи решаются в процессе проектирования организационных структур?

Список основной и дополнительной литературы

а) основная литература:

1. Сорокина М.В. Основы менеджмента - Раздел I в учебнике. Менеджмент в торговле: Учебник. – СПб.:Бизнес-пресса, 2008. – 480 с.

б) дополнительная литература:

2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Издательство Вильямс, 2009. – 672с.

3. Роббинз, Стивен П., Койлтер, Мэри. Менеджмент, 8-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.

4. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента. Учебник для вузов - М.: Высшая школа, 2005. — 376 с.

5. Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: учебное пособие. 3-е издание. – М.: Дашков и К., 2010. – 478 с.

1. www.government.ru
2. www.intalev.ru
3. www.kremlin.ru
4. www.menegerbook.net/menegment

Практическое занятие №3

Тема: «Организационный контроль и инструменты его реализации»

Количество часов в соответствии с рабочей программой дисциплины: 4 часа

Цели работы:

1. Научиться подбирать подходы к построению систем контроля, подбор методов его проведения.
2. Приобрести навыки проектирования системы контроля торговой организации и оценка ее эффективности

Задание 1.

Проектирование системы контроля на основе технологии бенчмаркинга

Бенчмаркинг или эталонное тестирование представляет собой метод, с помощью которого компания осуществляет сравнение собственных методов и систем управления с наилучшими практиками фирм-конкурентов и других предприятий, успешно функционирующих на рынке. Результаты сравнения используются для реорганизации элементов действующей системы управления на основе накопленного организациями успешного опыта функционирования с учетом специфических условий развития бизнеса.

Описание ситуации:

В крупной розничной компании отмечается ежегодный рост внутренних и внешних хищений. Необходимо усовершенствовать систему безопасности, для этого нужно рассмотреть все составляющие имеющейся охранной системы и провести мониторинг систем на похожих предприятий и выявить лучшие элементы, которые необходимо в дальнейшем внедрить на вашем предприятии. Используя технологию бенчмаркинга разработать план действий по решению проблемы и механизм его реализации.

Этапами разработки и реализации системы эталонного тестирования являются:

1. Определение предмета тестирования.
2. Определение критериев отбора наилучших практик (например, сложность реализации с точки зрения затрат, наличных ресурсов, прямые выгоды в результате реализации, потенциальная эффективность для собственного бизнеса.
3. Выбор организации, которую целесообразно использовать в качестве эталона. Источники - опрос клиентов, поставщиков, работников предприятий торговли, отраслевых специалистов, анализ средств массовой информации, Internet, Web-сайты конкурентов, круглые столы, форумы, конференции, другие формы совместного обмена данными и информацией.
4. Анализ исследуемого процесса и выявление факторов, способных оказать влияние на технологию его реализации.
5. Определение круга показателей, по которым будет проводиться тестирование.
6. Выбор метода сбора информации.
7. Сбор внутренней информации о предмете тестирования и эталонной информации, их сопоставление.
8. Анализ собранных данных, выявление отклонений и определение причин их возникновения.
9. Разработка плана действий, направленных на достижение наилучших результатов или поступательное движение в сторону их достижения

(использование технических средств, работа с персоналом, механизмы формирования новых знаний, стимулирование работников, информационное обеспечение и механизмы обмена информацией между участниками взаимодействия и проч.),

10. Организация реализации разработанного плана.

Задание 2. Разработка системы контроля взаимодействия с клиентами

Для многих торговых компаний важным элементом контроля взаимодействия с клиентами является сбор сведений о степени их удовлетворенности предоставляемыми услугами. Функционирующие в составе организационной структуры колцентры (callcentres) проводят ежемесячные телефонные опросы, собирают и систематизируют обращения, жалобы покупателей. Показатели, рассчитанные на их основе дают возможность контролировать состояние и динамику процесса формирования лояльности клиентов торговому предприятию, факторы его определяющие.

Установление в качестве стратегической цели определенного уровня обслуживания обуславливает необходимость постоянного контроля степени ее достижения. Один из вариантов формирования системы контроля взаимодействия с клиентами строиться на основе концепции «Сервисной цепочки ценности» (СЦЦ) - рис. 7. Она представляет собой набор видов деятельности персонала торговой организации, последовательная реализация которых на каждом этапе увеличивает совокупную ценность компании в области обслуживания клиентов. Сервисная ценность компании формируется в результате взаимодействия персонала различных структурных подразделений организации, участвующих в формировании услуг торговой организации. От эффективности такого взаимодействия зависит адекватность структуры сервисных услуг требованиям рынка, качество и своевременность их предоставления.

Клиенты – набор и ценность услуг востребованных на рынке

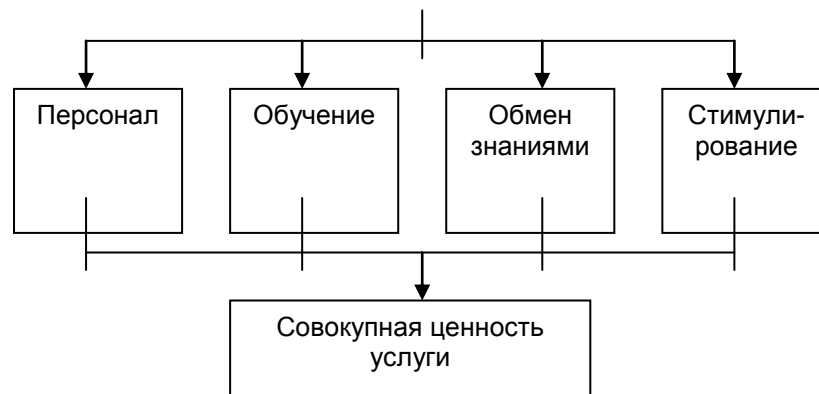


Рис.7. Сервисная цепочка ценности

Посетители торгового предприятия стремятся реализовать свои ожидания в отношении определенного набора услуг, каждая из которых имеет свою ценность. Ценность услуги - совокупность ее потребительских характеристик, значимых для формирования удовлетворенности клиента качеством обслуживания. Совокупная ценность представляет собой набор значимых для клиента потребительских ценностей. Так, например, в процессе приобретения продуктов питания совокупная ценность может быть представлена удобным режимом работы, минимальными затратами времени на приобретение покупки, возможностью получения скидок, гарантией магазина в отношении безопасности товаров, вежливое и профессиональное обслуживание, предоставление необходимой информации, простота возврата товара в случае утраты им потребительских свойств и проч. Совокупная ценность услуги, предоставляемой магазином, определяется с учетом значимости ее отдельных составляющих для покупателя и результатов оценки покупателем степени реализации ценности.

Управление СЦЦ представляет процесс установления набора видов деятельности, обеспечивающих формирование совокупной ценности, определение последовательности их реализации, обеспечение синергии интеграции, а также контроля эффективности функционирования. Целью управления СЦЦ является: создание совокупной ценности услуги, трудно воспроизводимой конкурентами; формирование уникальной комбинации видов работ, создающих эту ценность; обеспечение эффективного

сотрудничества участников цепочки и взаимоподдержки отдельных видов работ. Определяющим звеном цепочки ценности является совокупная ценность услуги.

Описание ситуации для выполнения задания. В розничной торговой организации отмечается падение товарооборота. Один из факторов сложившейся ситуации - низкая эффективность системы управления взаимодействием с клиентами, которая носит сегментированный характер и сосредоточена в операционных структурах. Необходимо разработать систему контроля взаимодействия с клиентами и внести необходимые корректировки в действующие процедуры. В ходе выполнения задания:

1. В соответствии с СЦЦ разработать анкету телефонного опроса клиентов, позволяющей оценить качество общения с персоналом компании;
2. Разработать систему формирования долговременных и взаимовыгодных взаимоотношений с клиентами;
3. Для выполнения задания использовать рекомендуемую литературу и информацию, содержащуюся в сети *Internet*.

Основной теоретический материал

Планирование и организация работы торговых организаций, на каком бы высоком уровне они не осуществлялись, не могут дать высоких результатов, если в менеджменте отсутствует эффективное управление контролем. Управление контролем представляет собой процесс проектирования и реализации системы контроля, обеспечивающей достижение конкурентоспособных результатов деятельности бизнеса.

В практике менеджмента при планировании систем контроля используют три подхода, которые нередко взаимодополняют друг друга: рыночный, бюрократический и корпоративный. Рыночный подход предусматривает формирование элементов контроля (стандартов, процедур, методов) с учетом требований рынка, например, потребностей целевого рынка, результатов

работы непосредственных конкурентов или преуспевающих фирм. Клиенты, партнеры, конкуренты являются источником сведений для осуществления необходимых сопоставлений. При этом контрольные функции жестко не формализованы и сосредотачиваются в структурах, осуществляющих сбор информации непосредственно в точках взаимодействия с субъектами рынка. Бюрократический контроль строится на прямом контроле, встроенном в систему властной иерархии компании. Стандарты контроля соответствуют системе четко установленных целей организации, а механизмы реализации - организационным процедурам функциональных и операционных подсистем. Корпоративный подход реализуется на основе целостной организационной культуры, разделяемых всеми работниками ценностей, этических и социальных норм, обуславливающих возможность использования группового контроля и самоконтроля. Достижение необходимых результатов и действий регулируется внутренним убеждением работника в необходимости их реализации. Эффективность системы контроля определяется адекватностью технологии его проведения. В менеджменте современного бизнеса в последнее время получили распространение некоторые нетрадиционные методы контроля, владение которыми является составной частью квалификации современного менеджера.

Контрольные вопросы:

1. Опишите значение контроля в современном менеджменте.
2. Опишите возможные подходы к созданию систем контроля.
3. Обсудите взаимосвязь планирования и контроля.
4. Назовите три вида контроля и опишите их суть.

Список основной и дополнительной литературы

а) основная литература:

1. Сорокина М.В. Основы менеджмента - Раздел I в учебнике. Менеджмент в торговле: Учебник. – СПб.: Бизнес-пресса, 2008. – 480 с.

б) дополнительная литература:

2. Герчикова Е.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е издание. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.

3. Дафт Ричард Л. Менеджмент. 8-е издание /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. 800 с.

4. Юкаева В.С. Менеджмент: Краткий курс. Учебное пособие. 4-е издание. - М.: Дашков и К., 2010. –104 с.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

1. www.government.ru

2. www.intalev.ru

Практическое занятие №4

Тема: *«Мотивация деятельности в менеджменте»*

Количество часов в соответствии с рабочей программой дисциплины: 4 часа

Цели работы:

1. Изучить основные теории мотивации персонала в современной практике управления
2. Приобрести навыки и умения по разработке систем стимулирования персонала организации с учетом вклада работников, занимающих определенные должности.

Задание 1. *Разработка механизма влияния организационных факторов на потребности работников*

На рассматриваемом предприятии торговли были выделены три группы работников: администраторы торгового зала, продавцы-консультанты, кассиры.

На основании иерархии потребностей А. Маслоу и теории потребностей Д. Мак-Клелланда:

1. Выделить основные потребности для каждой группы сотрудников.

2. Предложить ряд организационных факторов для удовлетворения потребностей трех групп сотрудников.

Задание 2. Разработка систем стимулирования для повышения мотивации труда работников

На рассматриваемом предприятии понизилась мотивация деятельности работников в плановом и коммерческом отделах, в которых соответственно работают 4 экономиста и 3 маркетолога. Экономисты работают уже более 5ти лет, маркетологи за последний год принесли высокую прибыль за счет грамотно составленному плану по продвижению товаров и инновационной рекламе. Те и другие недовольны несовершенными системами стимулирования.

Задание:

Рассмотреть все существующие виды материального и нематериального стимулирования и выбрать те, которые возможно внедрить на вашем предприятии. Сформировать новые системы стимулирования для планового и коммерческого отделов для повышения мотивации труда экономистов и маркетологов предприятия.

Основной теоретический материал

Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* — двигаю) — внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

Основные задачи мотивации:

формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Первая стадия - возникновение потребностей .

Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

Физиологические

Психологические

Социальные

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности .

Третья стадия - определение целей (направления) действия .

Четвертая стадия - осуществление действия .

На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия.

Шестая стадия - устранение потребности .

В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называется устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под мотивацией труда в системе менеджмента?

2. Каковы главные элементы мотивационной теории А.Маслоу в иерархии потребностей?
3. Какие факторы выступают первопричиной побуждения человека к трудовой деятельности?
4. Какие потребности выделены в моделях Д.Мак-Клелланда и Портера-Лоулера?

Список основной и дополнительной литературы

а) основная литература:

1. Сорокина М.В. Основы менеджмента - Раздел I в учебнике. Менеджмент в торговле: Учебник. – СПб.: Бизнес-пресса, 2008. – 480 с.

б) дополнительная литература:

2. Герчикова Е.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е издание. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.

3. Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: учебное пособие. 3-е издание. – М.: Дашков и К., 2010. – 478 с.

4. Роббинз, Стивен П., Койлтер, Мэри. Менеджмент, 8-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.

5. Юкаева В.С. Менеджмент: Краткий курс. Учебное пособие. 4-е издание. - М.: Дашков и К., 2010. –104 с.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

1. www.government.ru

2. www.intalev.ru

3. www.kremlin.ru

Практическое занятие №5

Тема: «Выработка и принятие управленческих решений»

Количество часов в соответствии с рабочей программой дисциплины: 6 часов

Цели работы:

1. Освоить построение и реформирование системы информационных коммуникаций организации
2. Изучить различные модели принятия решений
3. Выработать навыки по сбору и анализу данных
4. Научиться разрабатывать и принимать стандартные управленческие решения

Задание 1. Стили принятия решений

В практике менеджмента используются четыре основных стиля принятия решений: директивный, аналитический, концептуальный и поведенческий (рис. 8).

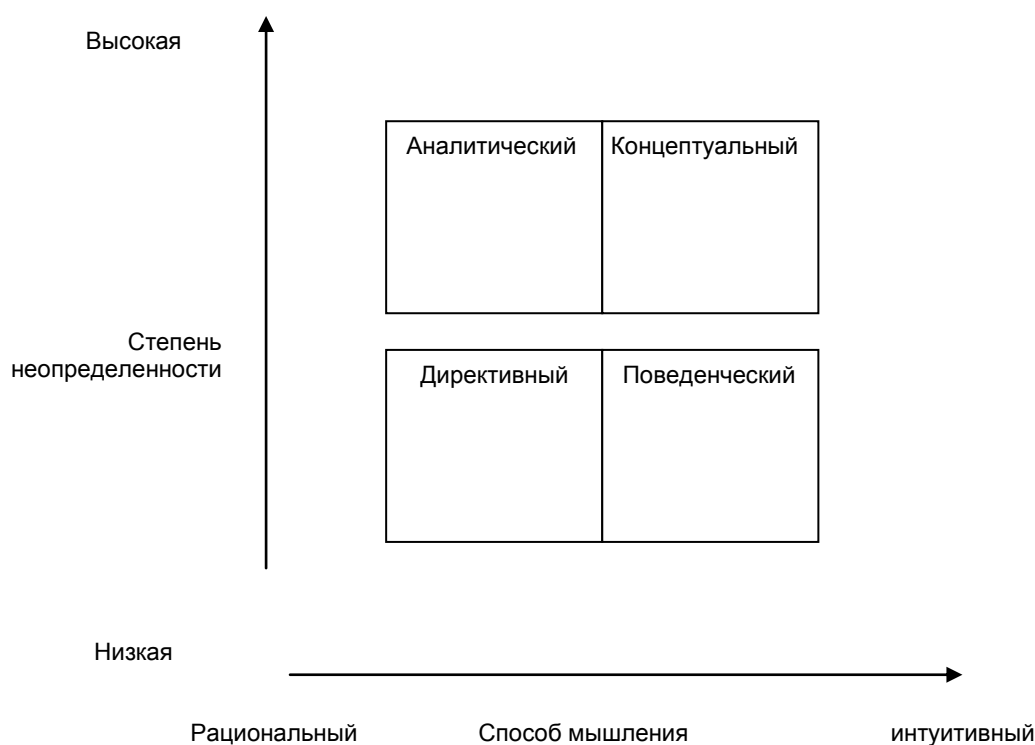


Рис. 8. Стили принятия решений

Директивный стиль принятия решений характерен для человека с рациональным способом мышления и низкой эффективностью работы в условиях неопределенности. Решения принимаются быстро и жестко исполняются. Для его реализации менеджер использует минимальный объем информации и формулирует ограниченное количество альтернатив.

Аналитический стиль принятия решений характерен для менеджеров, более приспособленных к работе в условиях неопределенности. Они используют больше информации и рассматривают больше альтернатив. Могут принимать решения с высокой степенью риска.

Концептуальный стиль принятия решений характерен для менеджеров, которые стремятся использовать большой объем информации и формулируют большое количество альтернатив. Они эффективны при принятии стратегических и творческих решений.

Поведенческий стиль принятия решений характерен для менеджеров, эффективно осуществляющих групповое взаимодействие. Они стремятся собрать как можно больше информации о результатах и мнениях членов команды и учитывают их при выработке решений. Демонстрируют хорошие результаты в условиях интенсивного обмена информацией, нетерпимы к конфликтам.

Описание ситуации для выполнения задания. Приведите по несколько примеров конкретных должностей работников и отделов, в которых они работают на рассматриваемом предприятии, к каждому из стилей принятия решений.

Задание 2. Принятие решений на основе анализа потерь

Менеджер по закупкам разработал четыре варианта товарной стратегии (S1, S2, S3, S4). В рамках каждой стратегии разработаны программы их реализации (P1, P2, P3).

Разработать матрицу потерь и принять на ее основе решение о выборе варианта стратегии.

Исходные данные (табл. 11).

Таблица 11. - Матрица распределения доходов (млн. руб.)

Товарная стратегия	Программа P ₁	Программа P ₂	Программа P ₃
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

S_1	15	12	10
S_2	7	14	19
S_3	26	20	17
S_4	18	11	29

Результаты расчетов оформить в табл. 12.

Таблица 12. - Матрица потерь (млн. руб.)

Товарная стратегия	Программа P_1	Программа P_2	Программа P_3
S_1			
S_2			
S_3			
S_4			

Размер потерь по каждой программе определяется как разность между максимальным результатом реализации i -й стратегии и результатами других стратегий. Решение принимается с учетом максимальных потерь при выборе той или иной стратегии. Выбирается стратегия, в соответствии с которой максимальные потери при реализации каждой из трех программ будут минимальными.

В практике своей работы руководитель наиболее часто сталкивается с принятием программированных решений. Программированные решения представляют собой выбор из ограниченного числа альтернативы такой, которая отвечает направлениям развития, определенным организацией на данный момент времени. В процессе их принятия реализуется определенная последовательность шагов.

Описание ситуации:

На рассматриваемом предприятии необходимо закупить холодильное оборудование в связи с неисправностью имеющегося оборудования. Существуют следующие альтернативы:

Программа Р1 – закупка европейского дорогостоящего европейского оборудования, гарантия которого не менее 5 лет и пользующегося известностью в различных европейских торговых сетях.

Программа Р2 – закупка отечественного оборудования по средней стоимости, гарантия которого только 3 года и вероятность поломки выше, чем у европейского.

Программа Р3 – ремонт имеющегося на предприятии на данный момент оборудования, стоимость ремонта примерно одинакова со стоимостью отечественного оборудования.

Выработка и принятие программируемого решения включают следующие этапы:

1. Диагностика ситуации и постановка цели принятия решения. Процесс выработки решения начинается с ясного понимания ситуации, обуславливающей необходимость принятия данного решения. Важно установить основные ее симптомы - затруднения или возможности, которые и определяют характер будущего решения. Цель решения, как правило, должна описывать желательный конечный результат, к которому приведет реализация принятого решения.

2. Формулировка ограничений.

Формулировка ограничений позволяет сократить затраты времени на выработку альтернатив. Руководитель должен четко описать суть ограничений, сужающих возможности в принятии решений, Ограничения формулируются в зависимости от конкретной ситуации. К их числу можно отнести действующее законодательство, ресурсы организации, этические соображения и т. д.

3. Формулировка критериев принятия решения.

На следующем этапе необходимо определить стандарты, по которым будут оцениваться альтернативы. Такие стандарты называют критериями принятия решения. В качестве таких критериев в зависимости от конкретной ситуации могут выступать: экономичность, комфортабельность,

местоположение и т. д. Критерии выражаются в виде конкретного требования, учитываемого при выборе альтернативы. Например, критерий экономичности может быть выражен в стоимости проведения тех или иных работ, в затратах на закупку товаров, возможности сбыта и т. д.

4. Определение альтернатив.

На этом этапе формулируются альтернативы решения. Стремление к формулированию всех вариантов возможных решений на практике приводит к большим затратам на сбор информации и увеличивает время выработки решения, поэтому руководитель часто ограничивает число вариантов для их более детального рассмотрения. Однако следует стремиться к тому, чтобы был представлен весь спектр возможных решений, действительно различающихся между собой.

5. Оценка альтернатив.

После того, как отобраны наиболее значимые альтернативы, необходимо произвести их оценку. Задача этого этапа - выявление достоинств, недостатков и наиболее вероятных последствий каждого решения. Для оценки используются стандарты или критерии принятия решений, определенные на третьем этапе. Каждая из рассматриваемых альтернатив может быть реализована с определенной степенью вероятности, поэтому, составляющей оценки альтернативы является определение вероятности реализации решения. Тем самым в расчете учитывается степень риска при принятии решения.

6. Выбор альтернативы.

Альтернатива выбирается с учетом наиболее благоприятных последствий и высокой степени вероятности реализации решения.

7. Реализация решения.

Эта стадия является критерием правильности выбора решения. Эффективную реализацию обеспечивает согласие непосредственных исполнителей с выбранным вариантом решения. Облегчает эту задачу привлечение последних к выработке решений.

8. Оценка результата,

Данная стадия наступает после того, как решение начинает действовать и осуществляться на основе обратной связи. Назначение обратной связи - предоставление информации о последствиях принятого решения. В процессе реализации этой стадии осуществляется сопоставление предполагаемых последствий принятого решения с фактическими результатами, к которым привела реализация решения. Своевременная оценка позволяет в случае необходимости скорректировать решение, пока размер ущерба не достиг значительного размера.

Задание 3 «Принятие решения по политике цен»

Условие:

Вы производите на вашем предприятии некоторый продукт X. Исходные данные приведены в таблице 13.

Таблица 13. - Издержки на производство и сбыт продукции X

Наименование показателя	Значение показателя
Затраты на производство	0,7 ден.ед./ единица продукции
Аренда техники и помещений	5000 ден.ед./ год
Заработная плата непромышленного персонала и административные расходы	10 000 ден.ед./год
Планируемая цена при продаже	1,5 ден.ед./ единица продукции
Планируемые расходы на рекламу	2000 ден.ед./ год

Требуется определить:

Сколько продукции надо продавать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?

1. Сколько продукции надо продать, чтобы получить **1000** ден. ед. прибыли?

2. Какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что, продавая продукцию по 1,5 ден. ед. за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в **1500** единиц продукции в месяц, а по цене 3 ден. ед. - 500

единиц продукции в месяц?

Деловая игра «Выработка и принятие стандартных управленческих решений»

Цель деловой игры:

1. познакомить студентов с методологией принятия запрограммированных решений;
2. выработать у студентов навыки групповой работы при выработке и принятии решений.

Описание ситуации.

Руководство ЗАО «Прогресс» планирует в текущем году открытие еще одного магазина по типу супермаркета с организацией небольшого кафе. Проектируемая площадь магазина - 500 кв. м. Предполагается использовать арендуемые площади с предпочтительным вариантом дальнейшего выкупа. В качестве наиболее подходящих вариантов маркетолог предприятия отобрал, сдаваемые в аренду собственниками, помещения, расположенные в Петроградском (Малый пр.ПС, 46), и Московском (Московский пр., 195 и Ленинский пр. 140) районах города. Необходимо выбрать одно из помещений под магазин и кафе.

При выборе должны быть учтены следующие основные факторы:

- тип торгового здания;
- условия аренды;
- санитарно-технические условия (площадь не менее 500 кв. м.; высота помещений не менее 4,0 м; условия для подъезда и разгрузки автотранспорта);
- единовременные затраты, включая стоимость аренды (не более 1 млн. руб.);
- месторасположения (близость магазинов аналогичного профиля, удаленность от интенсивных потоков пешеходов, удаленность от основных транспортных магистралей, близость предприятий,

учреждений, учебных заведений, зрелищных заведений, близость крупных торговых центров).

Исходная информация для принятия решения.

Характеристика помещений, предложенных для аренды.

Первое помещение - Малый проспект ПС, 46.

1. Характеристика помещения:

1.1. Тип торгового здания - встроенное в 1-й этаж 5-этажного жилого дома.

1.2. Площадь помещения - 510 кв. м.

1.3. Высота помещения - 4,5 м.

1.4. Условия для подъезда и разгрузки автотранспорта: внутренний двор без разгрузочной площадки.

2. Условия аренды:

2.1. Стоимость одного кв. м. в месяц - 1250 руб.

2.2. Условия оплаты - равными долями с 20 по 30 июня и с 20 по 30 декабря,

2.3. Возможность дальнейшего выкупа.

3. Объем единовременных затрат на ремонтные работы - 560 тыс. руб.

4. Месторасположение:

Здание расположено недалеко от Большого проспекта ПС, в 20 мин ходьбы от станции метро «Петроградская». Недалеко находится магазин «Океан», крупный центр по торговле мебелью и сеть мелких магазинов, две школы.

Второе помещение - Московский проспект, 195.

1. Характеристика помещения:

1.1. Тип торгового здания - встроенно-пристроенное на 1 этаже многоквартирного 9-этажного дома сталинской постройки.

1.2. Площадь помещения - 550 кв. м.

1.3. Высота помещения - 5,2 м.

1.4. Условия для подъезда и разгрузки автотранспорта: необходимо произвести перепланировку подъездных путей стоимостью 80 тыс. руб.

2. Условия аренды:

2.1. Стоимость одного кв. м. в месяц - 1450 руб.

2.2. Условия оплаты - 60 % суммы уплачивается сразу, оставшаяся часть равными долями ежемесячно в течение года.

2.3. Возможность дальнейшего выкупа.

3. Объем единовременных затрат на ремонтно-строительные работы - 440 тыс. руб.

4. Месторасположение:

Расположено на крупной магистрали города. Вблизи находятся специализированные продовольственные магазины «Диета», универсам «Пулковский» и ряд других небольших продовольственных магазинов, гостиница «Пулковская», станция метро «Московская».

Третье помещение - Ленинский пр., 140.

1. Характеристика помещения:

1.1. Тип торгового здания - отдельно стоящее двухэтажное здание панельного типа.

1.2. Площадь помещения - 520 кв. м,

1.3. Высота помещения - 4,0 м,

1.4. Условия для подъезда и разгрузки автотранспорта: имеется обустроенная погрузочно-разгрузочная платформа.

2. Условия аренды:

2.1. Стоимость одного кв. м. - 1100 руб.

2.2. Условия оплаты - вся сумма вносится сразу.

2.3. Возможность выкупа в настоящий момент отсутствует.

3. Объем единовременных затрат на ремонтно-строительные работы - 480 тыс. руб.

4. Месторасположение:

Здание расположено в 10 минутах ходьбы от станции метро Ленинский проспект, между торговыми зданиями универмага «Нарвский». Крупными продовольственными магазинами, расположенными на расстоянии 100-200 м., являются: магазин «Океан», овощной магазин «Гданьск». В районе торгового здания размещены: ресторан «Паланга», мебельный магазин, магазин спорттоваров.

Организация деловой игры.

1. Участники деловой игры самостоятельно изучают методику выработки и принятия запрограммированного решения, приведенную в данном пособии, знакомятся с исходной информацией.

2. Выработка и принятие решения производится поэтапно в соответствии с последовательностью, приведенной в этой работе.

3. Обсуждение и все необходимые расчеты производятся группой в 3-4 чел.

4. Результаты первого, второго и третьего этапов принятия решения оформляются в табл. 14.

Таблица 14. - Постановка цели принятия решения, формулировка ограничений и критериев

Постановка цели решения	Формулировка ограничений	Критерии принятия решения	
		Формулировка	Оценка, баллы
1.			
2.			

5. Балльная оценка критериев принятия решений может осуществляться после совместного обсуждения всеми группами, либо совместного обсуждения внутри каждой группы.

6. Сравнительный анализ альтернатив (этап 5) и определение их балльных значений производятся на основе табл. 15.

Таблица 15. - Анализ вариантов по ограничениям и критериям

	Вариант А	Вариант Б	Вариант В
Ограничения	Да/Нет	Да/Нет	Да/Нет
1.			
2.			
Критерии принятия решения	Баллы	Баллы	Баллы
1.			
2.			
Итого			

7. Итоговые баллы, характеризующие целесообразность принятия каждого из вариантов решения, обсуждаются в группе и принимается решение.

Основной теоретический материал

Управленческие решения являются важнейшим элементом процесса управления фирмой, своеобразным центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зависят реальные возможности достижения целей фирмы, ее эффективное функционирование. С позиций общей теории принятие решений - это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы. Под решением же понимается: элемент множества возможных альтернатив; нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления; устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; нечто, отражающее осуществление

поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.); реакция на раздражитель. Исходными моментами управленческого процесса являются: целевая функция (цель) и отклонения (проблемы), а задачей управления является устранение этого отклонения через принятие управленческого решения, определяемого в этом случае как нахождение связей между существующим состоянием объекта управления (ситуацией) и желаемым (целью). Другими словами, задачей управления является ликвидация противоречия, возникающего между фактическим состоянием и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Однако, несмотря на универсальность решений, существуют отличия в решениях, принимаемых в частной жизни и в процессе управления фирмой. Управленческие решения принимаются линейными руководителями и направлены на достижение целей управления организацией. Управленческим является решение руководителя, которое, как минимум:

- 1) принято в ситуации выбора между несколькими альтернативами, приблизительно равноценными с точки зрения человека, принимающего решение (приходится выбирать не «между хорошим и плохим»);
- 2) воспринимается теми, на кого оно влияет, в качестве обязательного к исполнению (нельзя играть роль руководителя, если никто не принимает роли подчиненного).

Таким образом, управленческое решение представляет собой устранение противоречия (ликвидацию отклонения), возникающего между ситуацией (фактическим состоянием) и целью (ожидаемым состоянием). Оно понимается как единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий и является результатом деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации.

Особенности управленческих решений:

- возникающие в системе управления проблемы, как правило, являются многогранными и поэтому одним решением не ограничиваются. Органы управления организации зачастую принимают не одно решение, а целое множество с учетом времени и особенностей;
- в оперативной работе появляется необходимость принимать большое количество решений в короткие сроки. Это требует от руководителей, принимающих решения, особых личностных качеств;
- в связи с характером деятельности и составом проблем приходится принимать достаточно большое число противоречивых решений;
- менеджеры, принимая решения, должны обеспечить их согласованность с ранее принятыми решениями и социально-экономической целесообразностью;
- множество решений, принимаемых в организации, часто являются не окончательными, а промежуточными, так как чрезвычайно часто не хватает достаточных ресурсов и возможностей для полного решения проблем.

Классификация управленческих решений:

Среди основных признаков, которые применяются для построения классификации решений, выделяют такие, как: 1) степень разработки (запрограммированные и незапрограммированные решения), 2) степень обоснования (интуитивные, логические, рациональные решения), 3) возможность реализации (допустимые, недопустимые решения), 4) степень достижения цели (неразумные, удовлетворительные, оптимальные решения) и 5) уровень творческого вклада (рутинные, селективные, адаптивные и инновационные решения) др.

Организации, их подразделения и органы управления разрабатывают в рамках своей деятельности варианты следующих групп решений:

- 1) решения повторяющихся ситуаций, для которых существуют стандартизированные процедуры принятия решений;
- 2) решения, сочетающие в себе элементы технологического и творческого содержания;

3) решения в сложных проблемных ситуациях, требующих творческого подхода и аналитической проработки многих вопросов, консультаций со специалистами и учеными, а иногда и предварительных исследований некоторых проблем. Среди этой группы решений выделяются решения, способные положить начало системе мероприятий, рассчитанных на долговременную реализацию и определяющих перспективы развития организации в целом.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются:

- информация;
- время, необходимое для разработки и осуществления решения;
- применение современных научных подходов к менеджменту (системный, ситуационный, комплексный, процессный, динамический подходы);
- применение методов моделирования (логические, математические, физические модели);
- системы поддержки принятия решений;
- мотивация качественного решения

Контрольные вопросы:

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
2. Каковы классификации и сущность методов принятия управленческих решений?
2. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска?
4. В чем различия между программируемыми и непрограммируемыми решениями.
5. Опишите стили принятия решений

8. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Тема (раздел) дисциплины	Образовательные и информационные технологии	Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем
Функции управления	Чтение лекций с использованием слайд-презентаций, электронного курса лекций, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, видеоконференцсвязи, скайпа.	Базово-информационные установочные элементы; инновационное обучение, нацеленное на решение новых для обучающихся проблем; интерактивное взаимодействие педагога и студента; взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий; использование деятельностного подхода, сочетание индивидуального и коллективного обучения.
Управленческая деятельность на предприятии	Чтение лекций с использованием слайд-презентаций, электронного курса лекций, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, видеоконференцсвязи.	Базово-информационные установочные элементы; инновационное обучение, нацеленное на решение новых для обучающихся проблем; интерактивное взаимодействие педагога и студента; взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий; использование

		деятельностного подхода, сочетание индивидуального и коллективного обучения.
Основы и технологии управления персоналом предприятия	Чтение лекций с использованием слайд-презентаций, электронного курса лекций, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, видеоконференцсвязи.	Базово-информационные установочные элементы; инновационное обучение, нацеленное на решение новых для обучаемых проблем; интерактивное взаимодействие педагога и студента; взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий; использование деятельностного подхода, сочетание индивидуального и коллективного обучения.

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебная аудитории для проведения занятий лекционного типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

Учебная аудитории для проведения практического занятий - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

Помещение для самостоятельной работы – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду Университета.

10. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом учитываются рекомендации, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда.

При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.