

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ЯКУТСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ КОЛЛЕДЖ»

Одобрено на заседании
Педагогического совета
протокол № 5 от 28.04.2025 г.



УТВЕРЖДАЮ
Зам. директора по учебной работе
А.Д. Рабинович

Рабочая программа дисциплины

МЕНЕДЖМЕНТ

По специальности среднего профессионального образования
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)
Уровень образования: основное общее образование, среднее общее образование
Формы обучения: очная, заочная

Якутск, 2025

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ОП.07 МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Цель дисциплины «Менеджмент»: приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков в области менеджмента, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности.

Дисциплина «Менеджмент» включена в обязательную часть общепрофессионального цикла образовательной программы.

1.2. Планируемые результаты освоения дисциплины

Результаты освоения дисциплины соотносятся с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представленными в матрице компетенций выпускника

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Код ОК	Уметь	Знать	Владеть навыками
ОК 01 ОК 03. ОК 04.	<ul style="list-style-type: none"> - оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления; -распознавать и анализировать управленческую задачу и/или управленческую проблему; - определять этапы решения задачи; - выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения управленческой задачи и/или управленческой проблемы; - определять необходимые источники информации; - использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса; - определять траектории профессионального развития и самообразования. - применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения; - выстраивать взаимоотношения с представителями различных сфер и национальных, социальных и культурных формирований; - формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру, применять стандарты антикоррупционного поведения; 	<ul style="list-style-type: none"> - сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития; - функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; - внешнюю и внутреннюю среду организации; -систему методов управления; - принципы построения организационной структуры управления (ОСУ), виды ОСУ; - основы формирования мотивационной политики организации; - стили управления, коммуникации, принципы делового общения; - содержание и значение особенностей коммуникативного общения в различных экономических, социальных, национальных и культурных сферах; - содержание и значение организационной (корпоративной) культуры; 	<ul style="list-style-type: none"> в выполнении контрольных процедур и их документировании; в анализе информации о финансовом положении организации, ее платежеспособности и доходности; в осуществлении счетной проверки бухгалтерской отчетности

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Трудоемкость освоения дисциплины

Вид учебной работы	Объем часов	
	очная	заочная
Максимальная учебная нагрузка (всего)	48	48
Обязательная учебная нагрузка в т. ч.:	46	12
лекции	20	6
лабораторные занятия	-	-
практические занятия	26	6
контрольные работы	-	-
курсовая работа	-	-
консультации	-	-
Самостоятельная работа обучающегося	2	36
Форма контроля	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой

2.2. Примерное содержание дисциплины

Наименование разделов и тем	Примерное содержание учебного материала, практических и лабораторных занятий, курсовой проект (работа)
Раздел 1. История управленческой мысли	
Введение	Предмет и задачи курса «Менеджмент».
Тема 1.1. История менеджмента. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента	Содержание 1. Менеджмент, его сущность и содержание, многообразие понятия. 2. Условия, предпосылки и исторические периоды возникновения менеджмента.
Тема 1.2. Основные школы (концепции) управления	Содержание 1. Основные школы (концепции) управления: их обзорная характеристика, отдельные представители, сильные и слабые стороны каждой концепции. 2. Научные подходы к управлению как к процессу: системный подход; ситуационный подход. В том числе практические занятия 1. Практическое занятие «Сравнительный анализ основных концепций и научных подходов к управлению»
Тема 1.3. Разнообразие моделей менеджмента	Содержание 1. Обзорная характеристика американской, европейской и японской модели менеджмента, сильные и слабые стороны направлений
Раздел 2. Методы менеджмента	

	Содержание
Тема 2.1. Понятие и классификация методов	1.Административные, экономические и социально–психологические методы.
Раздел 3. Функции менеджмента	
Тема 2.1. Сущность и содержание функций менеджмента	Содержание
	1. Основные функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Краткая характеристика содержания каждой функции.
	2. Стимулирование и мотивация
Раздел 4. Внешняя и внутренняя среда организации	
Тема 4.1. Организационная культура	Содержание
	1.Организационная культура как часть внутренней среды организации
Тема 4.2. Внешняя и внутренняя среда организации	Содержание
	1. Основные составляющие внутренней среды: технология, кадры, организационная культура, структура организации
	2. Внешняя среда организации :факторы общего внешнего окружения (макроокружения) и факторы непосредственного (делового) окружения организации
	В том числе практические занятия
	Практическая работа «Ситуационная задача по определению внутренней и внешней среды компании»
Раздел 5. Организационные структуры управления	
Тема 5.1. Сущность, типы и виды организационных структур	Содержание
	1. Понятие и элементы организационной структуры управления (ОСУ).
Тема 5.2. Виды традиционных структур управления	Содержание
	1.Правила формирования традиционных структур управления. Обзорная характеристика основных типов ОСУ.
Тема 5.3. Органические структуры управления	Содержание
	1.Правила формирования органических структур управления
	В том числе практические занятия
	1. Практическое занятие «Проектирование ОСУ в организации.
Раздел 6. Руководство, власть и партнерство	
Тема 6.1. Стили	Содержание

управления	1. Теория лидерства К. Левина: авторитарный, демократический, либеральный стиль лидерства
Тема 6.2. Теория лидерства и руководства	Содержание
	1.«Теория Х» и «Теория Y» Дугласа Макгрегора 2.Теория «Управленческой решетки» Р. Блейка и Дж. Мутона
Тема 6.3 Групповая динамика	Содержание
	1.Механизм образования формальных и неформальных групп 2.Виды формальных и неформальных групп
	В том числе практические занятия
	1.Практическое занятие «Власть, лидерство и руководство»
Раздел 7 Коммуникации	
Тема 7.1. Процесс коммуникации	Содержание
	1.Коммуникации в процессе управления 2. Виды и модели коммуникаций
Тема 7.2. Управление конфликтами и стрессами	Содержание
	1. Основные виды конфликтов, устранение конфликтов 2. Меры по снижению уровня стресса
	В том числе практические занятия
	1.Практическое занятие «Управление конфликтами»
Промежуточная аттестация	
Всего: 48	

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Материально-техническое обеспечение

Реализация программы дисциплины требует наличия учебного кабинета «Менеджмент»;

Оборудование учебного кабинета: рабочие места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; комплект учебно-методической документации; наглядные пособия; раздаточный материал.

Технические средства обучения: компьютер, мультимедиа комплекс презентационного материала.

3.2. Учебно-методическое обеспечение

Для реализации программы библиотечный фонд образовательной организации должен иметь печатные и/или электронные образовательные и информационные ресурсы для использования в образовательном процессе.

3.2.1. Основные печатные и/или электронные издания

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192203> (дата обращения: 11.05.2022). - Режим доступа: по подписке.

2. Грибов, В.Д., Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Грибов. — Москва : КноРус, 2022. — 275 с. — ISBN 978-5-406-09578-2. — URL: <https://book.ru/book/943205> (дата обращения: 10.05.2022). — Текст : электронный.

3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. - 164 с. : ил. - Режим доступа: по подписке. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614105> (дата обращения: 22.03.2025). - Библиогр. в кн. - Текст : электронный.

4. Менеджмент : учебник / Т. В. Вырупаева, Л. С. Драганчук, О. Л. Егошина [и др.] ; Сибирский федеральный университет. - Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2016. - 380 с. : ил. - Режим доступа: по подписке. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497293> (дата обращения: 22.03.2025). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7638-3434-5. - Текст : электронный.

5. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Режим доступа: по подписке. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936> (дата обращения: 22.03.2025). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3. - Текст : электронный.

6. Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 441 с. : табл., ил. - Режим доступа: по подписке. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959> (дата обращения: 22.03.2025). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9631-6. - DOI 10.23681/491959. - Текст : электронный.

7. Менеджмент : учебник / М. А. Комаров, М. М. Максимцов, Л. Ф. Никулин [и др.] ; ред. М. М. Максимцов, М. А. Комаров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с. : табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684937> (дата обращения: 22.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-02247-5. – Текст : электронный.
8. Основы менеджмента : учебник / под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 272 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685117> (дата обращения: 22.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-01061-3. – Текст : электронный.
9. Герчикова, И. Н. Менеджмент : практикум : учебное пособие / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 800 с. : табл., граф., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684941> (дата обращения: 22.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-00889-9. – Текст : электронный.
10. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711137> (дата обращения: 22.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05584-3. – Текст : электронный
11. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193> (дата обращения: 22.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.
12. Ефимов, А. Н. Менеджмент : практикум : учебное пособие / А. Н. Ефимов, Е. Н. Барикаев. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 119 с. : табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684940> (дата обращения: 22.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01606-1. – Текст : электронный.

3.2.3. Дополнительные источники

1. Научно-образовательный портал Экономика и управление на предприятиях eur.ru – URL: <http://eur.ru>
2. Экономический образовательный ресурс – URL: www.economicus.ru
3. Интернет журнал о бизнесе Секрет фирмы – URL: <https://secretmag.ru>
4. Информационный сайт Коммерсант.ru – URL: <https://www.kommersant.ru>
5. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (с поправками от 03.07.2020).
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая от 30.11.1994 N 51 -ФЗ (ред. от 09.03.2021), часть вторая от 26.01.1996 N 14-ФЗ, часть третья от 26.11.2001 N 146-ФЗ и часть четвертая от 18.12.2006 N 230-ФЗ) (с изменениями и дополнениями).
7. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020 - 288 с.
8. Менеджмент: учебник для СПО / под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2019 - 448 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – 3-е изд. – Пер. с англ. – Вильямс, 2017. - 672 с.

**4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ
ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

4.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

№п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или ее части)/ и ее формулировка–по желанию	Наименование оценочного средства
1	Раздел 1. История управленческой мысли	ОК–1,ОК–3,ОК–4	Практическая работа
2	Раздел 2. Методы менеджмента	ОК–1,ОК–3,ОК–4	Оценка по результатам устного опроса.
3	Раздел 3. Функции менеджмента	ОК–1,ОК–3,ОК–4	Оценка по результатам устного опроса.
4	Раздел 4. Внешняя и внутренняя среда организации	ОК–1,ОК–3,ОК–4	Оценка по результатам решения Кейса
5	Раздел 5. Организационные структуры управления	ОК–1,ОК–3,ОК–4	Практическая работа
6	Раздел 6. Руководство, власть и партнерство	ОК–1,ОК–3,ОК–4	Практическая работа
7	Раздел 7. Коммуникации	ОК–1,ОК–3,ОК–4	Практическая работа

4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

4.2.1. Типовые контрольные вопросы для подготовки к дифференциальному зачету при проведении промежуточной аттестации по дисциплине

1. Понятия и подходы к управлению
2. Эволюция менеджмента как науки
3. Организация, как объект управления
4. Функции менеджмента и технология их реализации
5. Внутренняя среда организации
6. Внешняя среда организации
7. Организационные структуры. Типы организационных структур
8. Лидерство. Стили руководства
9. Руководство: проблема интеграции, власти и партнерства
10. Власть. Понятие, виды.
11. Понятие мотивации
12. Теории и модели мотивации
13. Методы индивидуальной и групповой мотивации
14. Связующие процессы в организации. Коммуникации
15. Управленческие решения: элементы, классификация, виды
16. Методы принятия решений
17. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
18. Учет факторов риска при разработке и принятии решений
19. Контроль. Понятие, виды, этапы.
20. Типы и характеристики корпоративной культуры
21. Жизненный цикл проекта
22. Групповая динамика
23. Управление трудовыми ресурсами
24. Управление конфликтами

Критерии формирования оценок дифференциального зачета

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Студент показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала; понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; твердое знание основных положений смежных дисциплин; логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, решение задачи.
хорошо	Твердые и достаточно полные знания всего программного материала; правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные и конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным

	вопросам, решение задачи.
удовлетворительно	Твердое знание и понимание основных вопросов программы; правильные и конкретны, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы, при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах экзаменатора.
неудовлетворительно	Студент дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов; допускал грубые ошибки при ответе; показал непонимание сущности излагаемых вопросов; дал неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

4.2.2. Наименование оценочного средства

Практическая работа «История управленческой мысли»

Задание 1. Кратко охарактеризуйте школы в управлении

1. Школа научного управления
2. Административная школа управления
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
4. Школа науки управления

Задание 2. Кто сформулировал перечисленные ниже 14 принципов управления? Объясните, что означает каждый из этих принципов и почему его выполнение способствует эффективному функционированию организации.

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

Критерии оценки:

Неудовлетворительно, если студент дал неправильные ответы на поставленные вопросы; допускал грубые ошибки при ответе; показал непонимание сущности излагаемых вопросов;
удовлетворительно, если студент при ответе на поставленные вопросы дал правильные и конкретные, однако допускает ошибки

хорошо, если студент дал последовательные, правильные и конкретные ответы на поставленные вопросы;

отлично, если при ответе студент показал глубокие исчерпывающие знания темы программного материала, дал логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы.

Ситуационная задача «Внутренняя и внешняя среда»

Прочитайте кейс и ответьте на вопросы приведенные ниже текста:

История гигантской компании началась с маленького мальчика, который заработал свои первые небольшие деньги, нарисовав соседскую лошадь. Это и был Уолтер Дисней, решивший после столь знаменательного события стать художником. Компания Уолт Дисней была создана в 1923 году, 16 октября, двумя братьями — Уолтером и Роем Дисней.

В 1927 году Уолтом Диснеем был придуман мультипликационный персонаж Кролик Освальд. Мультипликатор не позаботился об оформлении авторских прав на своего героя. Этим воспользовалась другая компания, сотрудничавшая с Диснеем. Создателю персонажа предложили работу штатного художника. Из этой ситуации Дисней извлек урок и в будущем на каждого персонажа оформлял авторские права.

После явной неудачи Уолт переключился на нового героя — Микки Мауса. Этого персонажа создал компаньон и старший мультипликатор компании Аб Айверкс. Первый мультик с участием Микки был немой, для последующих озвучку делал сам Уолт Дисней. Изначально мышонка звали Мортимер. Но жена Диснея посоветовала сменить имя. Так появился Микки Маус, впоследствии ставший всемирно известным персонажем. В период роста компании на свет появились и другие популярные герои:

- Плуто — впервые зрители увидели его в 1930 году;
- Гуфи стал героем мультфильмов с 1932-го;
- Дональд Дак, один из самых знаменитых персонажей Диснея, был создан в 1934-м.

В 1937 году на экраны вышел первый созданный Диснеем полнометражный мультфильм «Белоснежка и семь гномов» по сказке братьев Гримм. Уолту говорили, что он зря ввязался в эту историю и что люди не будут так долго сидеть перед экранами. Мультипликатор не сдавался. Работа над картиной шла три года. На нее потратили астрономическую по тем временам сумму в 1,499 млн долларов. Если бы не кредит в банке, владелец которого обожал Микки Мауса, мультипликатор разорился бы. Успеху компании способствовало то, что Уолт Дисней обладал не только уникальным художественным вкусом, но и предпринимательским чутьем.

Как глава студии, он внедрял новые технологии и инновационные подходы в анимации. Компания выпустила первый фильм «Цветы и деревья», используя технологию «Техниколор», что позволило получить цветные изображения высокого качества. Хорошую цветопередачу обеспечивали краски, устойчивые к выцветанию. Уолт Дисней уделял внимание мотивации мультипликаторов. Он премировал сотрудников за каждую идею. Интересные решения Уолтер внедрял еще в процессе создания «Белоснежки». Чтобы ускорить работу, талантливый организатор поделил художников на две группы. Более искусные мастера занимались прорисовкой ключевых моментов, а остальные рисовали дополнительные кадры. После смерти великого аниматора в компании произошел кризис идей. Сотрудники лишились главного вдохновителя. В 1980 году, после попытки поглощения компании, руководство решило привлечь новых людей.

В 1984-м компанию Диснеев приобрели нефтяные магнаты. С ними пришли профессиональные менеджеры, которые исправили финансовую ситуацию. После этого

корпорация выпустила новые полнометражные мультфильмы «Король Лев», «Красавица и чудовище», «Аладдин», вторую и третью части «Золушки». Компания, основанная Диснейми, старается идти в ногу со временем и активно использует новейшие технологии и возможности. Руководство купило акции стримингового сервиса Hulu, а также запустило спортивный сервис ESPN+. На данный момент Walt Disney Company конкурирует с Amazon Prime и Netflix.

В 2006 году в России открылась «Уолт Дисней Компани СНГ». Среди направлений ее работы:

- производство DVD-дисков с лицензией;
- организация кинопроката мультипликационных и художественных лент, созданных студией Дисней, на территории России;
- издательская предпринимательская деятельность;
- дистрибуция мобильного, цифрового и телевизионного контента;
- оформление лицензий на товары под брендом Дисней;
- производство и продажа игр для ПК и консолей.

Деятельность компании ведется по пяти направлениям:

- телевизионные проекты;
- интерактивные медиа, куда входят мобильные приложения, интернет-проекты, социальные медиа, а также компьютерные игры;
- потребительские товары — канцелярия, игрушки, одежда, книги и предметы интерьера;
- парки и центры отдыха;
- студии Дисней — кино- и звукозаписывающие, театральные.

Вопросы:

1. Проанализируйте внутреннюю и внешнюю среды компаний Дисней, выделите факторы, которые повлияли на развитие ситуаций, дайте характеристику этого влияния.
2. Проанализируйте решения, которые были приняты компанией Дисней на каждом этапе кольца управления
3. Ваше мнение о причинах допущенных ошибок, можно ли было этих ошибок избежать и как?

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;

хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала;

удовлетворительно, если представлял свою позицию, подтверждая знание материала;

неудовлетворительно, если представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса.

Ситуационная задача «Форд» вчера, сегодня и завтра.

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени - 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Форд, как уже отмечалось, был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения. В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей резко снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «Л». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в млрд. долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» - вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания - в 1994 г бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. В своем смелом продвижении вперед, нацеленном на то, чтобы избавиться от оков «исторических» традиций, «Форд» планировала переход к единой совокупности технологических процессов и систем, которая должна пронизывать все стороны деятельности компании: конструирование, производство, снабжение и сбыт. В случае успеха компания «Форд» установила бы новые высокие стандарты, до которых нелегко будет дотянуться большинству конкурентов.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Ясно, что в теперешней ситуации перепроизводства и сокращения прибыли они не смогут себе больше позволить роскошь дублирования. Слишком расточительно, например, разрабатывая автомобиль класса «Эскорт» для Европы, параллельно разрабатывать аналогичную по классу, но совершенно иную по исполнению машину для Северной Америки. А это как раз то, что и делала компания «Форд» до сих пор из-за своей укоренившейся традиции деления на независимые региональные «вотчины». Однако сейчас компания осознала необходимость с этим порвать.

Главная проблема компании «Форд» (в равной мере это относилось и к ее главному отечественному сопернику - самой крупной в мире автомобилестроительной фирме «Дженерал Моторс») в том, что на ней лежало тяжкое бремя «исторического наследия», от чего практически свободны ее более гибкие японские конкуренты.

Крупные японские фирмы - «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» - вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов: «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» - создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний - производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений, в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один в Европе. Европейский ЦАП со своими исследовательскими и конструкторскими центрами, которые были бы размещены в Великобритании и Германии, должен был заниматься малыми и средними переднеприводными автомобилями. При этом его деятельность не была бы ограничена определенными регионами, наоборот, она охватывала бы все автомобильные заводы, выпускающие такие машины, будь то в США Мексике или Европе. Он занимался бы разработкой автомашин классов «Фиеста», «Эскорт» и «Мондео» в Европе и Северной Америке. Функции четырех остальных ЦАП должны были выполнять расположенные в США фордовский исследовательский и конструкторский центр в Дирборне под Детройтом (штат Мичиган). Эти ЦАП занимались бы: первый большими переднеприводными автомобилями (типа «Форд Таурус»); второй - заднеприводными автомобилями (такими, как «Форд Граун Виктория», а позднее также машиной класса «Ягуар», хотя производство «Ягуаров» будет по-прежнему базироваться в Великобритании); третий - грузовиками для личного пользования (такими, как многоцелевая машина «Форд Уиндстар»); четвертый - грузовиками коммерческого назначения. Этот последний ЦАП взял бы на себя начатую в Европе разработку очень удачного грузовика-фургона «Форд Транзит».

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», - считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности

компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд. долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» - так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х п., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке.

Когда компания «Форд Мотор» собиралась выпустить осенью 1993 г. свой новый «ФордКонтур» и его собрата «Меркурий-Мистик», у обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод, как и у новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако по расчетам этот глобальный проект обошелся бы отнюдь не в 6 млрд долл., которые были вложены в создание семейства модели «Мондео».

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» - так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры находились в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет фордовскому инженеру в Дантоне, к примеру, передавать в Дирборн огромные компьютерные файлы трехмерных чертежей модели конца 90-х гг. В Мичигане конструктор может получить эти чертежи на рабочей станции, позвонить по телефону английскому коллеге и работать вместе с ним, анализируя экранное изображение и даже рассматривая эту трехмерную картинку со всех сторон. Через несколько часов файлы информации могут быть переданы через спутник или по волоконно-оптической связи в Турин, где компьютеризированная формовочная машина может за несколько часов выдать модель в глине или пластмассе. В каждой точке этой системы «Форд» может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании в целом. «Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы, - сказал Джек Телнак, новоназначенный вице-президент по объединенному проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском бюро». Дж. Телнак надеется, что эта новая структура даст возможность инженерам, производственникам и поставщикам, находящимся в разных уголках земли, включиться в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели

выедет из заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 4094 расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины.

Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США 54 месяца. Разумеется, «Форд» не единственная компания-производитель автомобилей, пользующаяся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть, и многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринятая компанией «Форд» реорганизация - «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло». Так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем отдела транспортного дизайна.

Создание трехмерного образа автомобиля на экране компьютера, который можно перемещать и рассматривать в разных перспективах, потребовало сложных математических формул, заключающих в себе массу информации - 50 Мбт или больше, что превышает общий объем памяти большинства отечественных компьютеров, и хотя подобные солидные файлы - «легкая закуска» для мощных рабочих станций, быстрая обработка такого объема информации и стремительная ее передача по всему миру не всегда оказывались легкой задачей. Возможность строить глобальные планы на будущее компания «Форд» получила совсем недавно. В 1991 - 1992 гг. компания несла большие убытки и лишь в последующие годы снова стала работать с прибылью. Первый квартал 1994 г. (компания только что подвела итоги) показал, что результаты улучшаются. Оборот достиг 34 8 млрд долл. (рост на 4 4 млрд долл.). Начиная приносить первые плоды затеянная компанией «Форд» гигантская программа реструктуризации под названием «Форд 2000». Главный ее вдохновитель - президент фирмы Алекс Тротман. Не цель в самом общем виде - превратить довольно разрозненные и действующие самостоятельно подразделения компании по всему миру в единый организм и добиться за счет этого снижения расходов на 2 млрд долл., присутствуя во всех секторах мирового автомобильного рынка, более гибкого реагирования на его требования. Суть программы «Форд 2000» «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Типичные представители нового поколения «универсальных» машин «Мондео» и «Фиеста». Гамма будет всеохватывающей. В ней будет и готовящийся к производству моноспейс «Форд Гэлэкси», и даже маленькая городская машина, пока известная под кодовым названием «Ка»; она должна была появиться в конце 1995 г.

Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет ориентация на весь мир. Программа «Форд 2000» перекраивает всю структуру фирмы. Президент компании «Форд» Алекс Тротман назвал ее «самой большой переделкой за всю историю компании».

Алекс Тротман руководит компанией «Форд» около двух лет. Его недаром называют «Мистер Форд 2000»: программа по объединению «Форд Европа» и «Форд Америка» - его детище. После прихода Тротмана в фирму (он совмещает здесь функции президента и исполнительного директора) значительно изменилась ее политика. При нем началось

сотрудничество между материками: американские и европейские разработчики совместно занялись дорожными дредноутами и микролитражками. Главная задача - преодолеть традиционный барьер между европейским и американским рынками. Причем речь идет не только о конкретных моделях, но и о всей структуре производства: сейчас в Европе и Америке машины производятся независимо, сотрудничество в изготовлении комплектующих практически отсутствует. С начала 1994 г. компания «Форд» стремилась к тому, чтобы закупать у ограниченного круга поставщиков комплектующие, которые можно использовать по обе стороны Атлантики. Для этого «Форд», как отмечалось, создал пять центров (четыре - в США и один - в Европе), каждый из которых занимается одним типом машин. В специализации центров учитываются вкусы местного рынка. Американские центры отвечают за традиционно популярные на местном рынке большие седаны, грузовики-пикапы и минивэны, европейский центр (он базируется одновременно в Англии и Германии) за переднеприводные автомобили малого и среднего класса. Этот сегмент мирового авторынка растет сейчас быстрее других и уже составляет 25 млн машин в год. Кроме того, в ведении Европейского центра будет находиться производство всех четырехцилиндровых моторов и механических коробок передач. Здесь опять чувствуется груз традиций: американский рынок недолюбливает как первое (моторы там должны быть большие, многоцилиндровые), так и второе (почти 90% американских машин оснащены автоматическими коробками передач).

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь - мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) - время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель - сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора с одного года до трех месяцев. В 1995 г. проект «Форд 2000» должен был быть распространен на Азию и Латинскую Америку, а первые по-настоящему мировые модели предполагалось выпустить в 1997 г. Планировалось, что к концу века «Форд 2000» позволит компании сэкономить 2-3 млрд долл. Такая «грубая» оценка не должна удивлять. Программа разработана весьма приблизительно и дополняется одновременно с ее реализацией. Она претерпела значительные изменения даже за прошедшие полгода: появилось 16 «подпрограмм», а число различных комбинаций «мотор + коробка скоростей» было сокращено по сравнению с первоначальными планами почти на треть. Основа роста компании «Форд» в первую очередь - повышение рентабельности. В 1993 г. прибыль составила 2,5 млрд долл., а в следующем году увеличилась более чем вдвое - до 5,3 млрд долл. (хотя оборот вырос всего на 18%), в первом квартале 1994 г. чистая прибыль составила млрд долл. (против 0,9 млрд долл. в 1993 г.). Таким образом, у фирмы появилась возможность потратить часть средств на реструктуризацию, которая нацелена на еще большее увеличение все той же рентабельности: компания «Форд» не останавливается на достигнутом. Серьезной реорганизации уже подвергся управленческий аппарат компании. Всего за полгода его структура была «облегчена» на 15%. Вместо 11 постоянных комитетов в фирме их теперь всего 3, а число ступеней в иерархической лестнице уменьшилось с 11 до 7. Судя по всему, произойдет и значительное сокращение рабочих мест. Официальная статистика не ведется, иначе, наверное, все рабочие сразу бы забастовали. Однако сокращения, объясняемые «упадком европейского рынка», уже начались.

Один из акцентов в нынешней деятельности компании «Форд» - перенос активности за океан. В 1994 г. увеличение прибыли объясняется прежде всего европейской деятельностью

фирмы: здесь произошел почти двукратный рост доходов, со 157 млн до 316 млн долл. При этом в Северной Америке результаты деятельности компании практически не изменились: 825 млн долл. в первом квартале 1994 г. (816 млн долл. за аналогичный период 1993 г.). На «домашнем» рынке компания имела успех в единственном секторе легких грузовиков. На родине компанию «Форд» в 1993 г. потеснили другие фирмы, ее доля сократилась (правда, не сильно на 0,594, однако, важна тенденция) до 21,694. Так что без переориентации на Европу фирме действительно трудно ожидать успехов. В Европе (на рынке легковых автомобилей) в указанном году наблюдался на первый взгляд незначительный, но на самом деле весьма показательный прогресс: рост объема продаж на 0,3 % (до 11,8 %). Здесь компания «Форд» по этому показателю на втором месте. Основой успеха стали «Фиеста» (нынешняя модель была запущена в 1989 г.) и «Эскорт». Правда, компания «Форд» продвигается в Европе и в таких секторах, как внедорожники («Форд Маврик») и спортивные купе («Форд Проуб»). Но в том и состоит идея реструктуризации компании «Форд», чтобы присутствовать на всех континентах во всех секторах. Поэтому фирма производит в Европе моноспейсы («Форд Гэлэкси»), а также продает большие машины («Форд Скорпио» пользуется высоким спросом в Германии). Кроме того, фирма собирается начать освоение рынка мини-машин вроде «Рено Твинго» или «Фиат Синквесенто». Такая машина, пока называемая, как было сказано выше, просто «Ка» появилась на Женевском салоне в конце 1995 г.

Вопросы:

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?
3. Почему Г. Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса вы знаете?
4. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний?

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции; хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала; удовлетворительно, если представлял свою позицию, подтверждая знание материала; неудовлетворительно, если представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса.

Практическая работа «Организационные структуры»

Заданий 1. Приведите пример организационной структуры, опишите к какому типу она относится, есть ли особенности структуры. Опишите ее недостатки и сформулируйте предложения по ее совершенствованию.

Задание 2. На одном из приборостроительных заводов имеются следующие структурные подразделения управления: планово-экономический отдел (ПЭО), отдел труда и заработной платы (ОТиЗ), отдел технического контроля (ОТК), отдел кадров (ОК), отдел материально-технического снабжения (ОМТС), отдел главного конструктора (ОГК), отдел главного механика (ОГМ),

центральная бухгалтерия (ЦБ), отдел главного технолога (ОГТ), производственно – диспетчерский отдел (ПДО), отдел техники безопасности (ОТБ), отдел внешней кооперации (ОВК), отдел АСУП, хозяйственный отдел (ХО), жилищно – коммунальный отдел (ЖКО), отдел гражданской обороны (ГО), отдел главного энергетика (ОГЭ), финансово – сбытовой отдел (ФСО), отдел военизированной охраны (ОВО), отдел техдокументов (ОТД), технический архив (ТА).

Кроме того, в состав завода входят 10 цехов основного производства, ремонтно – механический и два инструментальных цеха. Известно также, что норма управляемости заместителя директора не должна превышать 5 структурных подразделений.

На основе приведенных данных и принятых нормативов, с учетом действующей группировки функций управления необходимо построить организационную структуру управления заводом.

Задание 3 Подумайте, какого типа могут быть организационные структуры у приведенных ниже компаний? Нарисуйте примерные структуры исходя из информации о виде деятельности компании и Ваших знаниях об этих организациях. Для дополнительной информации прочитайте миссии компаний. Выбор структуры обоснуйте.

1. Мобильные ТелеСистемы (МТС) — российский оператор мобильной связи.
2. ВымпелКом (БИЛАИН) — российский оператор мобильной связи.
3. МАКУ КАУ — компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику.
4. Toyota — японская корпорация, занимающаяся производством автомобилей различных модификаций и для любой сферы жизни.
5. Apple Computer, Inc. — производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения как для персональных пользователей, так и для профессионалов.

Миссии:

1) Мобильные ТелеСистемы (МТС) — российский оператор мобильной связи: «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал — на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании».

2) ВымпелКом (БИЛАИН) — российский оператор мобильной связи: «Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций. Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании. Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве. Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче. Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом».

3) MARY KAU — компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику: «Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании».

4) Toyota — японская корпорация, занимающаяся производством автомобилей различных модификаций и для любой сферы жизни: «Строительство автомобилей это общественное дело, объединяющее работу многих людей».

5) Apple Computer, Inc. — производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения как для персональных пользователей, так и для профессионалов: «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

Критерии оценки:

Неудовлетворительно, если студент дал неправильные ответы на поставленные вопросы; допускал грубые ошибки при ответе; показал непонимание сущности излагаемых вопросов;

удовлетворительно, если студент при ответе на поставленные вопросы дал правильные и конкретные, однако допускает ошибки

хорошо, если студент дал последовательные, правильные и конкретные ответы на поставленные вопросы;

отлично, если при ответе студент показал глубокие исчерпывающие знания темы программного материала, дал логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы.

Практическая работа «Руководство, власть и лидерство»

Задание 1. Сформулируйте теории «Х» и теории «У» МакГрегора заполните таблицу. Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У»

Описание по признакам	Теория «Х»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке		
2. Стиль руководства		

Задание 2. Ситуационная задача

Компания Digital Europe европейское подразделение Digital Equipment Corporation одного из ведущих поставщиков продукции электронной промышленности. Входящие в нее семь заводов производят различные электронные компоненты, обладают значительной самостоятельностью и нередко конкурируют между собой за право производства новых продуктов. В то же время жизненно важное значение для них имеет кооперация, так как компоненты конечной продукции производятся на нескольких европейских заводах. Кроме того, они имеют общих конкурентов, что также заставляет их совершенствовать европейские системы. Менеджер высшего звена вспоминает одну из таких попыток: «Меня попросили принять участие в собрании группы сотрудников, заинтересованных в выполнении заказа. Мы обсудили данные о том, сколько времени потребуется нашим конкурентам на производство аналогичной продукции, гарантии, которые они предоставляют, и пришли к выводу, что имеем прекрасные шансы опередить соперников.

Для работы над новым проектом я вызвался подобрать группу специалистов с других заводов, и в августе и сентябре мы дважды собирались на пятидневные встречи. Новые идеи излагались в официальном документе, в котором фиксировалось наше видение возможных решений. Следующий этап состоял в реализации наших планов. Я провел ряд встреч с руководством

заводов и сотрудниками европейской штаб-квартиры, на которых познакомил их с проблемой и предложил способ ее решения. Разработанный нами документ встретил настороженное, скептическое отношение, тем более что предыдущие попытки изменения принципов нашей работы в Европе с треском провалились и с тех пор европейские программы пользовались дурной славой. В истекшем году временная команда и мой европейский функциональный начальник провели громадную работу, убеждая специалистов и менеджеров в необходимости инвестиций в систему, обеспечивающую выполнение заказов и составление скоординированного графика работы заводов. Мы договорились провести презентацию всех процессов и систем, задействованных в выполнении заказа, цель которой заключалась в привлечении новых сторонников из числа руководителей заводов и одобрении руководством новых инвестиций. Презентация была проведена в Ирландии и длилась около шести часов. Я считаю, что нам удалось заинтересовать ее участников новыми идеями, убедить их в реальности проекта. Очевидно, что они пришли к выводу о необходимости его реализации, несмотря на то, что мы пока не имеем официально утвержденного бюджета. Данная встреча стала кульминацией усилий сотрудников, в течение 15 месяцев работавших над новым проектом, хотя мы только выходим на широкую дорогу».

Вопросы по Данной ситуации.

1. На каких сотрудников пытался повлиять менеджер компании?

2. Были ли среди них его прямые подчиненные?

3. Какие аспекты истории компании оказали влияние на попытки менеджера воздействовать на других людей?

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции; хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала; удовлетворительно если представлял свою позицию, подтверждая знание материала; неудовлетворительно, представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса

Практическая работа Тест по теме «Групповая динамика»

1. Существование неформальной организации:

- а) показатель слабости руководителя ;
- б) результат умелого руководства;
- с) естественное явление для организации.

2. Спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели, называются:

- а) формальной организацией;
- б) неформальной организацией;
- с) сложной организацией.

3. Поведение одного лица, вносящее изменения в поведение других, есть:

- а) влияние;
- б) власть;

с) руководство.

4. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

- а) неформальным лидером;
- б) формальным лидером;
- с) авторитетным работником.

5. Формальным лидером является:

- а) авторитетный работник;
- б) руководитель отдела,
- с) варианты а) и б).

6. Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности, является:

- а) организацией;
- б) группой;
- с) неформальной группой.

7. Если в фирме существует неформальная организация:

- а) следует сотрудничать с ней;
- б) следует наделить ее членов большей ответственностью;
- с) следует выявить ее лидера и перевести его в другое подразделение.

8. Неформальная организация представляет собой:

- а) объединение недобросовестных работников;
- б) объединение работников, недовольных условиями труда, размером заработной платы;
- с) объединение работников на основе общих интересов, убеждений.

9. Члены неформальной организации:

- а) удовлетворяют свои потребности в общении, взаимопомощи, принадлежности;
- б) являются ее заложниками;
- с) пользуются поддержкой руководства.

10. Неформальный лидер может оказывать:

- а) положительное влияние на коллег;
- б) отрицательное влияние на своих коллег;
- с) как положительное, так и отрицательное влияние на своих коллег

11. Комитет является возможным типом:

- а) формальной организации;
- б) неформальной организации;
- с) такой формы организации работы не существует.

12. Основные причины вступления в формальные группы:

- а) вознаграждение, заработная плата, престиж;

- б) взаимопомощь, общие интересы, увлечения;
- с) получение кредита на льготных условиях.

13. Слабая степень эмоциональной близости ориентация на деловые качества характеризует:

- а) любую организацию;
- б) формальную организацию;
- с) неформальную организацию.

14. Если санкциями являются позитивный и негативный типы отношений, то это:

- а) любая организация с либеральным стилем руководства;
- б) формальная организация;
- с) неформальная организация.

15. В процессе мотивации членов неформальной группы следует:

- а) использовать те же методы и стратегию мотивации, что и относительно других работников;
- б) установить, какие потребности они испытывают;
- с) улучшить им условия труда.

16. При работе с неформальной группой следует:

- а) сочетать различные методы управления;
- б) наиболее часто использовать административный метод;
- с) использовать только социально-психологический метод.

17. В процессе работы предприятия формальные и неформальные группы:

- а) противостоят, конфликтуют друг с другом;
- б) соперничают,
- с) взаимодействуют друг с другом.

18. Руководитель подразделения:

- а) является неформальным лидером;
- б) является формальным лидером;
- с) является и формальным, и неформальным лидером

19. Социальный контроль за своими членами осуществляет:

- а) неформальная организация;
- б) формальная организация;
- с) социально ответственная организация.

20. Председатель профсоюза является:

- а) неформальным лидером;
- б) формальным лидером;
- с) и формальным, и неформальным лидером.

Критерии оценки:

Неудовлетворительно, если количество правильных ответов меньше 50% от общего числа заданий;

Удовлетворительно, если количество правильных ответов 50-70% от общего числа заданий;

Хорошо, если количество правильных ответов 70-95% от общего числа заданий;

Отлично, если количество правильных ответов 95-100% от общего числа заданий.

Практическая работа «Управление конфликтами»

Задание 1. Ответьте на вопросы:

1. Назовите этапы конфликта как процесса.

2. Можно ли навсегда исключить из жизни организации конфликты и стрессы?

3. Какие причины возникновения конфликтов в организации вы знаете?

4. Сопротивление нововведениям в организации как конфликт и методы его преодоления.

5. Каковы позитивные и негативные последствия конфликтов?

Задание 2:

Конкретная ситуация.

Дилемма для Ирины

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это "сквозь пальцы". Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу

придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции; хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала;

удовлетворительно если представлял свою позицию, подтверждая знание материала; неудовлетворительно, представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса