

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям
для слушателей специальности переподготовки
1-26.02.76 «Маркетинг»

Витебск
2016

УДК 65.01

Менеджмент : методические указания к практическим занятиям для слушателей специальности переподготовки 1-26 02 76 «Маркетинг»

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2015.

Составители: доц. Савицкая Т.Б.,
асс. Зайцева О.В.,
асс. Дрюкова А.В.

Настоящие методические указания содержат вопросы для обсуждения по темам изучаемого курса, позволяющие сосредоточить внимание слушателей на основных понятиях, их признаках и особенностях, практические занятия, ситуации, систематизирующие и конкретизирующие занятия, приобретаемые в процессе изучения дисциплины.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ».
Протокол № 3 от 21 октября 2015 г.

Рецензент: к.э.н., доц. Коробова Е.Н.
Редактор: ст. преп. Бабеня И.Г.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ». Протокол № 8 от 30 октября 2015 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати 28.04.16. Формат 60x90 1/16. Уч.-изд. лист. 1,6.
Печать ризографическая. Тираж 60 экз. Заказ № 145.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12.02.2014.

210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	4
Практическое занятие 1. Введение в менеджмент	4
Практическое занятие 2. Внутренняя и внешняя среда организации	6
Практическое занятие 3. Технология менеджмента	8
Практическое занятие 4. Организационная структура управления (ОСУ)	11
Практическое занятие 5. Управленческие решения	15
Практическое занятие 6. Коммуникации	17
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	22
ПРИЛОЖЕНИЕ А	25
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	26

ТЕМЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Введение в менеджмент

Вопросы для обсуждения

1. Управление и менеджмент. Управленческий труд и его специфика.
2. Организация: понятие, признаки, характеристики, классификация.
3. Виды разделения управленческого труда.

Задание 1. Существуют ли различия между понятиями «управление» и «менеджмент»? Сформулируйте свои определения «менеджмента» с позиций каждого подхода.



Задание 2. Выберите правильные утверждения.

1. Менеджмент – это:
а) государственное управление
б) процесс побуждения себя и других людей к деятельности
в) самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности
г) управление технологическими операциями
2. Менеджмент – это:
а) управление коммерческой организацией в рыночных условиях
б) управление любого типа системой
в) развитие управленческого персонала организации
3. Менеджмент – это управление на:
а) мезоуровне (региональном и отраслевом)
б) макроуровне
в) микроуровне

Задание 3. Охарактеризуйте известные Вам виды менеджмента. Заполните следующую форму:

Таблица 1– Виды менеджмента и их краткое содержание

Виды менеджмента	Основные понятия	Задачи и краткое содержание
1	2	3
Инновационный менеджмент		

Окончание таблицы 1

1	2	3
Производственный менеджмент		
Финансовый менеджмент		
Стратегический менеджмент		

Задание 4. Дайте характеристику основным школам менеджмента, используя таблицу 2.

Таблица 2 – Основные школы менеджмента

Показатель	Школа научного управления	Классическая (административная) школа управления	Школа человеческих отношений и поведенческих наук	Математическая школа
Период становления				
Основные представители				
Основные достижения				
Основные недостатки				

Задание 5. Дерево целей. Дополните «дерево целей», представленное на рисунке 1.

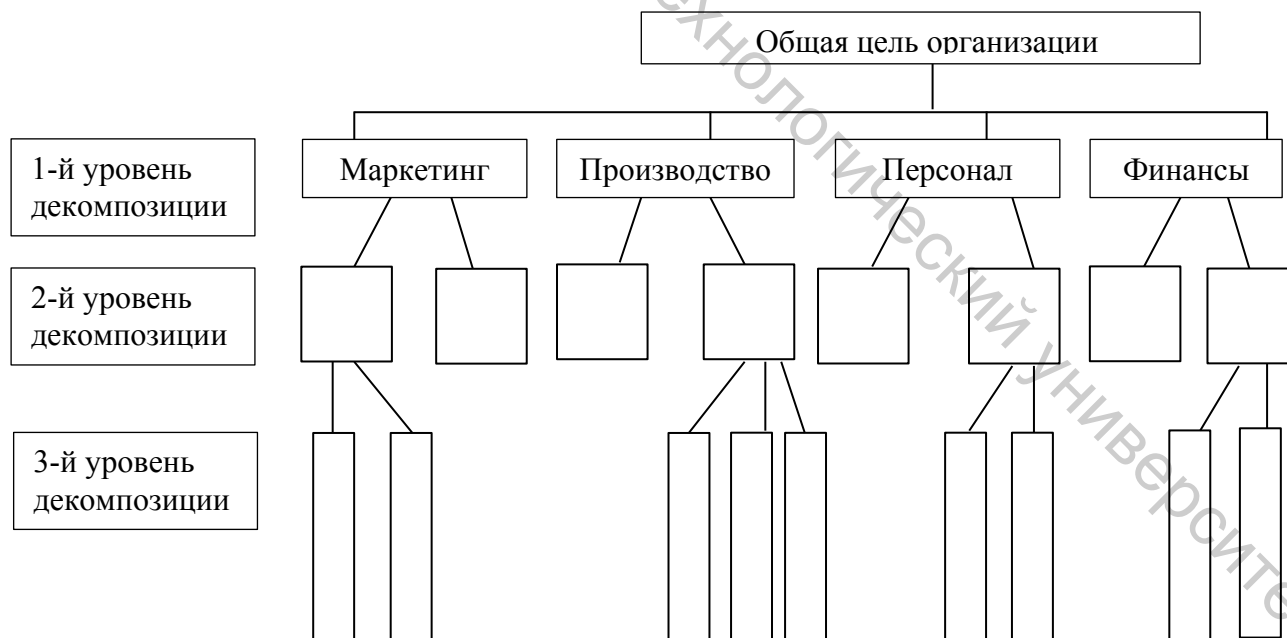


Рисунок 1 – Дерево целей

Каждая цель, входящая в систему целей, должна быть:

- конкретна;

- актуальна;
- измерима по определенным критериям и показателям, свойственным данной цели;
- снабжена соответствующим сроком достижения.

Система целей должна быть:

- достаточной, то есть дочерние цели, будучи достигнутыми, в совокупности обеспечивают достижение их материнской цели;
- полной, то есть охватывающей все важные аспекты функционирования и развития объекта;
- строиться последовательно сверху вниз от главной цели к целям низшего уровня.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Внутренняя и внешняя среда организации

Вопросы для обсуждения

1. Внутренняя среда организации: характеристики, особенности, основные переменные.
2. Значение и характеристики внешней среды.
3. Среда прямого и косвенного воздействия: ее составляющие, характеристики, методы анализа.

Задание 1. Изучите рисунок 2.

К внутренней или внешней среде воздействия относятся факторы, представленные на рисунке? Какие из представленных факторов оказывают косвенное влияние на деятельность организации?

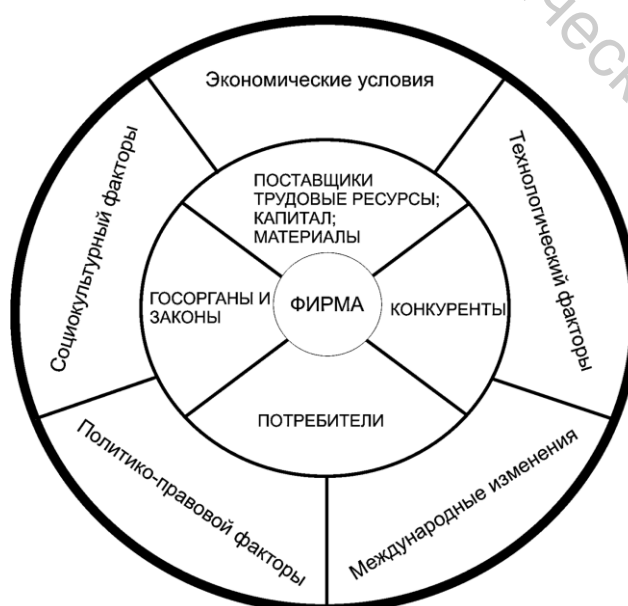


Рисунок 2 – Внешнее окружение организации

Задание 2. SWOT – анализ.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Из предложенного списка выберете сильные, слабые стороны, возможности и угрозы организации и составьте матрицу-SWOT (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица SWOT

	Возможности (O) 1. 2. 3. ...	Угрозы (T) 1. 2. 3. ...
Сильные стороны (S) 1. 2. 3. ...	Поле силы и возможностей (SO)	Поле силы и угроз (ST)
Слабые стороны (W) 1. 2. 3. ...	Поле слабости и возможностей (WO)	Поле слабости и угроз (WT)

Характеристики организации:

- высокая квалификация;
- рецессия и затухание делового цикла;
- продукты или услуги недифференцированные по отношению к конкуренции преимущества в области издержек;
- хорошая репутация у покупателей;
- отставание в области исследований и разработок;
- введение новых или повышение ставки налогов на ваши продукты или услуги;
- существующие или потенциальные конкуренты;
- рост доли рынка;
- отсутствие управленческих навыков;
- отсутствие доступа к навыкам и технологиям;
- расширение ассортимента;
- устаревшее оборудование;
- новый международный рынок;

- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- неспособность финансировать необходимые применения в стратегии;
- конкуренты имеют более широкие возможности в каналах распространения расширение производственной линии;
- неблагоприятные демографические изменения;
- возможность появления новых конкурентов;
- отсутствие опыта;
- слияния, совместные предприятия или стратегические альянсы;
- низкое качество продукции или услуг;
- плохая репутация вашей организации или ее бренда;
- недостаточная систематизация бизнес процессов;
- неудачное место расположение вашего бизнеса;
- переход в новые сегменты рынка, которые дают возможность получать больше прибыли;
- конкурент выводит новый, инновационный продукт или услугу;
- изменение цен поставщиков.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Технология менеджмента

3.1 Взаимосвязь принципов, методов и функций

Вопросы для обсуждения

1. Объективность и универсальность принципов менеджмента. Классические и современные принципы менеджмента.
2. Система методов менеджмента, их классификация и характеристика.
3. Понятие и виды функций менеджмента.

3.2 Планирование как функция менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и виды планирования. Виды управленческих работ в планировании.
2. Целеполагание. Концепция управления по целям.
3. Стратегическое планирование.
4. Тактическое и оперативное планирование.

3.3 Организационная деятельность как функция менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Содержание и принципы организационной деятельности.
2. Технология эффективного делегирования.
3. Сущность, концепции и виды полномочий.

Задание 1. Охарактеризуйте предложенные в таблице 4 функции менеджмента. Распределите их на общие и специальные.

Таблица 4 – Функции менеджмента

Наименование	Содержание	Классификация	
		Общая	Специальная
Управление производством			
Управление финансами			
Контроль			
Управление персоналом			
Мотивация			
Организация			
Управление маркетинговой деятельностью			
Управление инновационной деятельностью			
Планирование			

Задание 2. В таблице 5 приведены основные принципы управления, сформулированные А. Файолем. Покажите, каким образом данные принципы могут использоваться в практике управления организациями.

Таблица 5 – Основные принципы управления

Принцип управления	Краткое толкование принципа
Разделение труда	
Полномочия и ответственность	
Дисциплина	
Единоначалие	
Единство руководства	
Подчинение частных интересов общим	
Вознаграждение персонала	
Централизация	
Скалярная цепь	
Порядок	
Справедливость	
Стабильность рабочего места для персонала	
Инициатива	
Корпоративный дух	

Задание 3. Используя данные таблицы 6, дайте характеристику основным методам управления.

Таблица 6 – Основные методы управления

Характеристика метода	Методы управления		
	экономическое	организационно-распорядительные	социально-психологические
1	2	3	4
Основные мотивы поведения			

Окончание таблицы 6

1	2	3	4
Характер воздействия (прямой или косвенный)			
Основные каналы воздействия			
Основные ограничения при использовании методов			

Каким образом, по Вашему мнению, руководитель должен сочетать эти методы? Обоснуйте свой ответ.

Задание 4. Миссия организации.

«Миссия — это четко выраженная причина существования организации. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).

Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации.

Миссия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется.

Ниже представлены миссии различных организаций.

Миссия Microsoft Corporation:

«Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения».

Миссия Intel:

«Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия *Intel* — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet».

Миссия Avis rent-a-car

«Наш бизнес — сдача автомобилей в аренду. Наша миссия — абсолютное удовлетворение клиента».

Миссия Toyota

«Строительство автомобилей — это общественное дело, объединяющее работу многих людей».

Миссия IKEA:

«Улучшение повседневной жизни каждого».

Миссия YouTube:

«Обеспечить быстрый и простой доступ к видео-контенту и предоставить возможность обмениваться видео друг с другом».

Миссия Nestle:

«Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей».

Миссия Danone:

«Обеспечить как можно большее количество людей здоровыми продуктами питания».

Задание: студенты разбиваются в малые группы (5 – 6 человек), назначается капитан каждой группы. Необходимо выполнить следующее:

- разработать организацию: название, вид деятельности, организационно-правовую форму и т. п.;
- определить миссию данной организации;
- разработать основную цель организации, построить дерево целей (2 уровня декомпозиции целей).

Задание 5. Сформулируйте миссию, ценности и постройте дерево целей для одного из предприятий легкой промышленности Беларуси (по выбору).

Задание 6.

Ситуация для анализа. На годовом отчетном собрании при подведении итогов деятельности докладывает заместитель директора по маркетингу. Он говорит о трудностях сбыта, связанных с некорректным поведением ряда заведующих магазинами. В развернувшемся после его доклада обсуждении его подчиненный, начальник отдела сбыта, говорит о том, что он уже год назад заметил эту тенденцию. Руководство предприятия ставит на вид зам. директора по маркетингу несвоевременное и запоздавшее реагирование на ситуацию.

Заместитель директора по маркетингу рассержен на своего подчиненного, предписывая ему излишнюю услужливость перед начальством.

Вопросы для анализа

1. Правомерны ли обвинения зам. директора по маркетингу в адрес своего подчиненного?
2. Какие меры для эффективной организации форм взаимоотношений должны принять в данной ситуации: директор; заместитель директора по маркетингу; начальник отдела сбыта?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Организационная структура управления (ОСУ)

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, назначение и характеристики ОСУ.
2. Функциональные ОСУ.
3. Дивизиональные ОСУ и их разновидности.
4. Адаптивные ОСУ.

Задание 1. Сравните бюрократические и органические структуры управления (таблица 7).

Таблица 7 – Сопоставление бюрократических и органических структур управления

Тип структуры	Основные характеристики	Сфера применения
Бюрократические		
Органические		

Возможно ли функционирование органических структур в рамках бюрократических? Если да, то в каких случаях? Приведите примеры.

Задание 3. Виды структур управления.

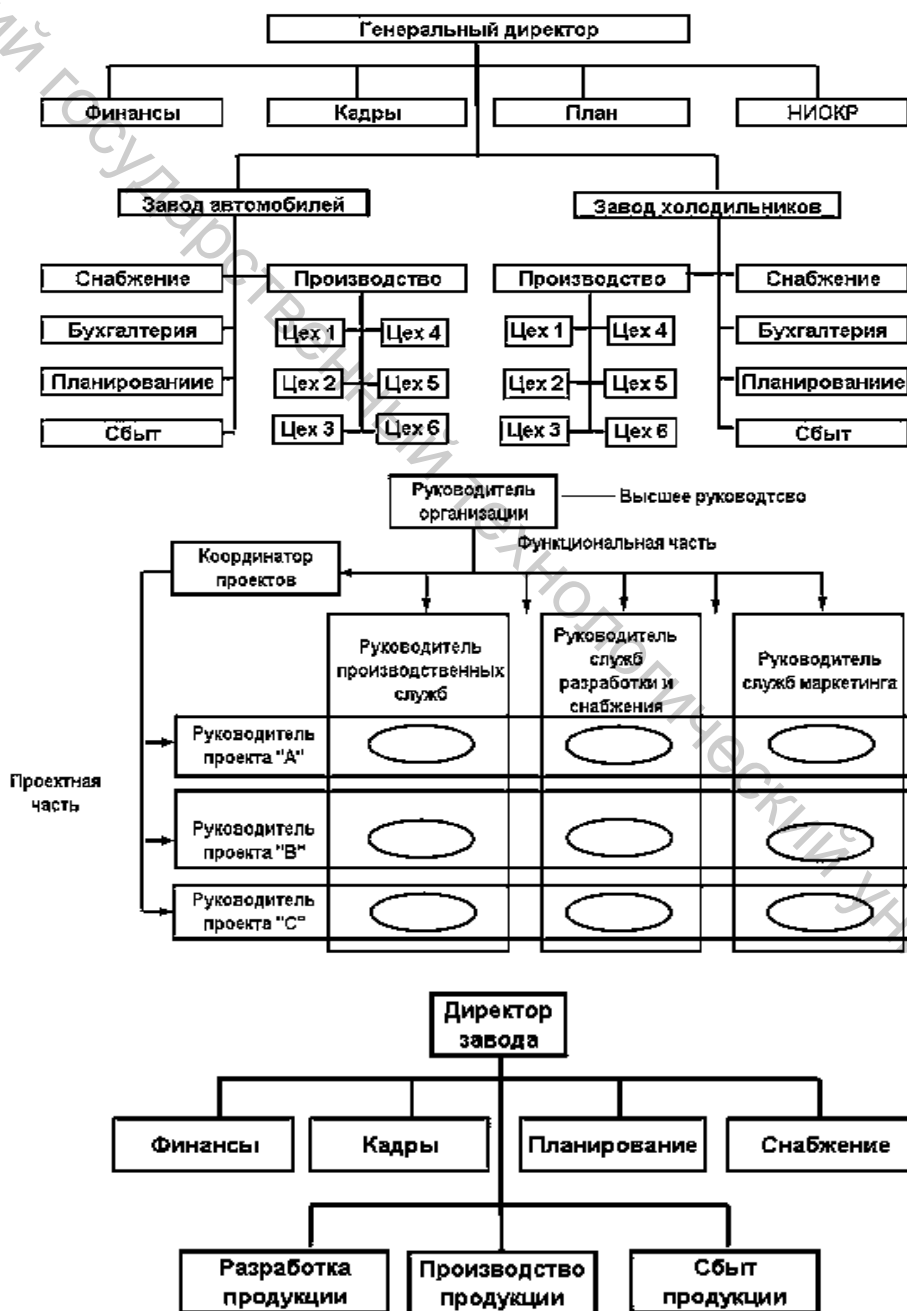


Рисунок 3 – Структуры управления

Определить виды структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная), представленные на рисунке 3. Приведите примеры известных вам организаций и их типов структур.

Задание 4. Сильные и слабые стороны структур управления.

Определить сильные и слабые стороны, каких видов структур управления представлены в таблицах 8 – 11.

Таблица 8 – Сильные и слабые стороны структуры управления

<i>Сильные стороны:</i>
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 приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях
5. Особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия
6. Принятие решений децентрализовано
<i>Слабые стороны:</i>
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 9 – Сильные и слабые стороны структуры управления

<i>Сильные стороны</i>
1. Локальные функциональные подразделения экономичны
2. Высокое мастерство
3. Достижение организацией функциональных целей
4. Удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или одного изделия)
<i>Слабые стороны:</i>
1. Медленно реагирует на изменения среды
2. Возможно накопление нерешенных 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 10 – Сильные и слабые стороны структуры управления

<i>Сильные стороны</i>
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
<i>Слабые стороны</i>
1. Требуется изменение культуры, структуры работы, философии менеджмента и систем информирования и поощрения
2. Менеджеры традиционной школы могут сопротивляться передаче части своих полномочий и власти подчиненным
3. Повышение эффективности работы в условиях горизонтальной структуры требует значительной подготовки работников. Может быть ограничена возможность совершенствования навыков

Таблица 11 – Сильные и слабые стороны структуры управления

<i>Сильные стороны</i>
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
<i>Слабые стороны</i>
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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Управленческие решения

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Этапы процесса принятия решения.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Методы принятия управленческих решений.
5. Организация исполнения и контроль управленческих решений.

Задание 1. Характеристика ситуации.

Анализ качества выпускаемой фирмой продукции показал, что в последние годы снизился объем продаж товара А. Товар фирмы стал уступать аналогичным товарам конкурентов. Фирма исследовала изменение конкурентных преимуществ, конкурентоспособность технологии, организационного уровня производства, рекламации и предложения по выпускаемой продукции, качество поставляемых на фирму сырья, материалов, комплектующих изделий, информации. Анализ показал, что «узким местом» в системе менеджмента является ее вход. Процесс, технология, организация производства и труда отвечают требованиям конкурентоспособности. Более подробный анализ системы менеджмента выявил самое «узкое место» во входе системы. Этим компонентом оказался электродвигатель как комплектующее изделие к товару.

На втором этапе анализа был изучен рынок электродвигателей данного класса и были определены три лучших варианта качественных электродвигателей, выпускаемых другими фирмами. В конечном счете замена электродвигателя должна обеспечить высокое качество входа, что, соответственно, при высоком качестве процесса в системе обеспечит высокое качество и конкурентоспособность выпускаемого товара. Потенциалом и временем для самостоятельного производства электродвигателей необходимого класса и качества фирма не располагает.

Важнейшие параметры альтернативных вариантов управленческого решения по повышению качества товара приведены в таблице 11.

Таблица 12 – Исходные данные для экономического обоснования мероприятий по повышению качества входа фирмы

Показатели	Альтернативные варианты		
	1	2	3
1	2	3	4
1. Годовая программа выпускаемого товара в 2015 г., шт.	1200	1200	1200
2. Предполагаемая продолжительность выпуска нового товара данной модели, лет	3	3	3
3. Цена товара в 2015 г. у.е.	5500	5500	5500
4. Цены электродвигателя для нового товара в 2015 г. у.е.	1300	1500	1100

Окончание таблицы 12

1	2	3	4
5. Коэффициент освоенности электродвигателей в серийном производстве в 2015г.	1,00	1,07	1,05
6. Единовременные затраты на маркетинг, организационный проект, у.е.	125000	150000	200000
7. Расходы на транспортировку и хранение электродвигателей из 100 шт., 2015 г., у.е.	4000	6500	7000
8. Прогноз объема рынка по новым товарам на 2016-2018 г.г., шт./год.	1300	1500	1350
9. Прогноз потерь от брака при сборке нового товара на годовую программу, у.е.	3000	2500	4200
10. Год начала выпуска нового товара	2009	2009	2009
11. Коэффициент изменения полезного эффекта (качества) электродвигателя по отношению к старому товару	1,2	1,15	1,05
12. Фактор селективного риска	0,75	0,70	0,85
13. Фактор инфляции	1,08	1,08	1,08

Требуется определить наилучший из трех альтернативных вариантов повышения качества товара.

Задание 2. Выбор оптимального управленческого решения.

Постановка задачи.

Для улучшения конкурентных позиций на рынке топ-менеджмент фирмы рассматривает три возможных управленческих решения:

- 1) снижение цены;
- 2) увеличение расходов на рекламу;
- 3) расширение ассортимента.

Предполагается три возможных сценария развития окружающей среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры и ухудшение конъюнктуры. Исследования рынка показали, что вероятность наступления различных сценариев, соответственно, следующая: 30 %, 45 % и 25 %. В зависимости от соответствия определенного варианта решения определенному сценарию ожидается различная прибыль (млн. у.е.).

Таблица 13 – Ожидаемая прибыль

Вариант решения	Сценарии		
	Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры
1. Снижение цены	5	6	4
2. Увеличение расходов на рекламу	3	6	2
3. Расширение ассортимента	6	3	7

Построить дерево решений для рассматриваемых вариантов и сценариев развития. Определить оптимальное управленческое решение по критерию максимальной денежной отдачи.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Коммуникации

Вопросы для обсуждения

1. Роль и место коммуникационного процесса в управленческой деятельности.
2. Элементы коммуникационного процесса, их характеристики. Информация как предмет коммуникационного процесса.
3. Этапы организации коммуникационного процесса.
4. Проблемы эффективной организации коммуникационного процесса.

Задание 1. Приведите примеры коммуникаций между организацией и ее внешней средой; коммуникаций между уровнями и подразделениями.

На примере одной из организационных структур (приложение А, Б) укажите известные Вам виды коммуникаций.

Задание 2. Анализ ситуации

Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью — поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями.

Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Источник: Leslie Brennan, «McKesson Takes to Meeting Monthly», Sales and Marketing Management, January 13, 1986, pp. 28 – 29.

Вопросы

1. Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл»?

2. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?

3. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

4. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Задание 4. Определить сильные стороны и ограничения по результатам самоанализа.

Исходные утверждения (вопросы):

1. Я хорошо справляюсь с трудностями.
2. Мне ясна позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в жизни, я действую решительно.

4. Я прилагаю значительные усилия для своего развития.

5. Я способен эффективно решать проблемы.

6. Я принимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.

7. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.

8. Я забочусь о своем здоровье.

9. Я иногда прошу других высказать о моих основных подходах к жизни и работе.

10. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы четко сказать, что я хочу сделать в своей жизни.

11. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшей учебы и развития.

12. Мой подход к решению проблем систематизации.

13. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.

14. Я обычно хорошо воздействую на других людей.

15. Я убежден, что применяю подходящий стиль управления.

16. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.

17. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.

18. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.

19. Я эффективно распределяю свое время.

20. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.

21. Я постоянно стремлюсь использовать новый опыт.

22. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
23. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
24. Я верю в возможность изменения отношения людей к работе.
25. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
26. Работа не влияет негативно на мою частную жизнь.
27. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
28. Я не теряюсь и не сдаюсь, если не могу найти решение сразу.
29. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
30. Время от времени я тщательно пересматриваю свои ценности.
31. Для меня важно чувство успеха.
32. Я принимаю вызов с удовольствием.
33. Я уверен в себе.
34. Я в общем влияю на поведение окружающих.
35. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
36. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
37. У меня имеется четкий план личной карьеры.
38. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
39. Открытый и легко приспосабливающийся – это хорошее описание моего характера.
40. Я умею слушать других.

Если Вы отвечаете на вопрос положительно или согласны с утверждением, перечеркните соответствующую клетку в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ результатов тестирования

А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	І	Ј	К
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44

Подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице для подсчета результатов (таблица 15).

Таблица 15 – Подсчет результатов

Результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
1	2	3	4	5
А	Способность управлять			Неумение управлять собой
В	Четкие ценности			Результат личных ценностей
С	Четкие личные планы			Смутные личные планы

Окончание таблицы 15

1	2	3	4	5
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановка саморазвития
E	Хорошие навыки в решения проблем			Недостаточность навыков в решении проблем
F	Творческий подход			Недостаток творческих подходов
G	Умение влиять на людей			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточно понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить.			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение показать групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Заполнить столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму – ранг 2 и т. д.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получил ранг 11.

Заполните таблицу итогов, сделайте выводы и сформируйте свои предложения.

Таблица 15 – Таблица итогов

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1	2
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература (имеется в библиотеке)

1. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебник / Н. И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 1998, 1998, 2000, 2001, 1999, 2003, 2002, 2004, 2005.
2. Беляцкий, Н. П. Менеджмент. Основы менеджмента / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002.
3. Брасс, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск : ИП «Экоперспектива», 1999, 2005. – 239 с.
4. Ванкевич, Е. В. Теоретические основы менеджмента : учебно-методический комплекс / Е. В. Ванкевич [и др.]. – Витебск : УО «ВГТУ», 2009.
5. Мескон, М. Основы менеджмента : пер с англ. / М. Мескон [и др.]. – Москва : Дело, 1996, 1994, 1995 – 704 с.
6. Брасс, А. А. Менеджмент : наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2000. – 296 с.
8. Глушаков, В. Е. Стратегический менеджмент / В. Е. Глушаков. – Минск : Экоперспектива, 2001. – 167 с.
9. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2000. – 272 с.
10. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2000.– 336 с.
11. Тренин, Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренин. – Москва : ПРИОР, 2000. – 288 с.
12. Курулев, А. П. Менеджмент на предприятии : курс лекций / А. П. Курулев. – Минск : ИСЗ, 2002. – 204 с.
13. Переверзев, М. П. Менеджмент : учебник для вузов / М. П. Переверзев. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 288 с.
14. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ, 2004. – 501 с.
15. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2001.
16. Анищик, В. М. Инновационная деятельность : учебное пособие / В. М. Анищик [и др.] .– Минск : Изд.центр БГУ, 2006. – 175 с.
17. Клевзотович, В. И. Инновационный производственный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Клевзотович; БНТУ. – Минск, 2006. – 164 с.
18. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
19. Вяткин, В. Н. Риск – менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин [и др.]. –

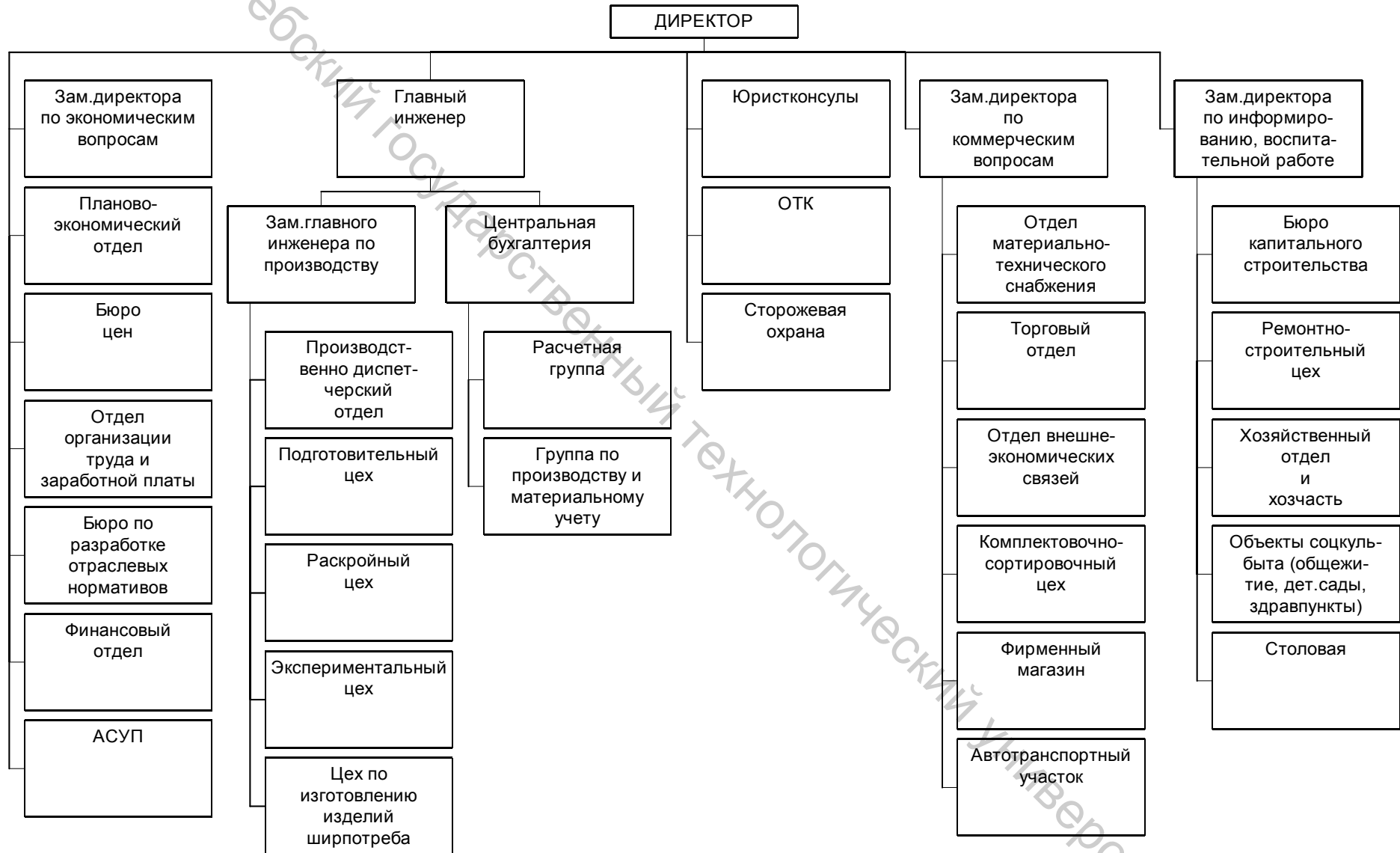
- Москва : Дашков и К, 2003. – 512 с.
20. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. М. Ковалевой. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 284 с.
 21. Семенов, Б. Д. Антикризисный менеджмент / Б. Д. Семенов. – Минск : ООО «ФУАинформ», 2002. – 80 с.
 22. Марочкина, В. М. Основы финансового менеджмента на предприятии / В. М. Марочкина [и др.]. – Минск, БГЭУ, 2000. – 115 с.
 23. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / О. М. Хотяшева. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 318 с.
 24. Авдулов, Т. П. Психологические основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Т. П. Авдулов. – Москва : Либерия – Бибинформ., 2005. – 154 с.
 25. Поршневу, А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршневу [и др.]. – Москва, 2007.
 26. Смольский, А. П. Антикризисное управление : учебное пособие / А. П. Смольский. – Минск : Современная школа, 2008. – 222 с.

Дополнительная литература (имеется в библиотеке)

1. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.
2. Теория управления. Менеджмент: Хрестоматия. В 3-х частях. – Минск: ГИУТС БГУ, 2007.
3. Гончаров, В. И. Основы менеджмента / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2006.
4. Управление организацией / под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск: Дикта, 2008.
5. Феденя, А. К. Менеджмент / А. К. Феденя. – Минск : Тетрасистемс, 2008.
6. Баринув, В. А. Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Баринув, В. Л. Харченко. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
7. Бородушко, И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 192 с.
8. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ : учебно-практический курс / М. А. Вахрушина. – Москва : Омега-Л, 2006. – 432 с.
9. Демидовец, В. П. Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов экономических специальностей / В. П. Демидовец. – Минск : БГТУ, 2006. – 220 с.
10. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Зайцев Л. Г., Соколова М. И. – Москва : Экономисть, 2004. – 416 с.
11. Неправский, А. А. Стратегический менеджмент : методы и инструменты анализа : монография / А. А. Неправский. – Минск : Мисанта, 2005. – 90 с.
12. Портер, М. Конкуренция: пер. с англ / М. Портер. – Санкт-Петербург : Вильямс, 2000.

13. Дакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Дакер. – 7-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 496 с.
14. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 496 с.
15. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент / Б. Т. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ, 2007. – 624 с.
16. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : краткий курс / М. Б. Шифрин. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 240 с.
17. Портер, М. Курс МВА по стратегическому менеджменту / М. Портер [и др.]. – 4-е изд. – Москва : Альпина, 2007. – 588 с.
18. Коротков, Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. – Москва : Инфра-М, 2000. – 432 с.
19. Смолкин, А. М. Менеджмент: основы организации : учебник / А. М. Смолкин. – Москва : Инфра-М, 2002
20. Гончаров, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.
21. Санация предприятия в условиях кризиса : монография / под общ. ред. В. С. Кивачука. – Брест : БГТУ, 2005. – 620 с.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

