

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Брянский государственный аграрный университет»

ЭКОНОМИКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Н.Ю. Шеламкова

М Е Н Е Д Ж М Е Н Т

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания
Профиль Технология продуктов общественного питания
очной и заочной форм обучения

Брянская область

2016

УДК 658.3
ББК 65.050.9(4РОС)
М-50

Шеламкова Н.Ю. Менеджмент: Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров по направлению подготовки 19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания Профиль Технология продуктов общественного питания очной и заочной форм обучения./ Н.Ю. Шеламкова.- Брянск: Издательство Брянский ГАУ, 2016. – 43 с.

Учебно-методическое пособие (с элементами дидактического материала) предназначено для бакалавров по направлению подготовки 19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания Профиль Технология продуктов общественного питания. Настоящее пособие предназначено для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по курсу «Менеджмент».

Рецензент: к.э.н., доцент Е.М. Подольникова

Рекомендовано учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол № 9 от 30 июня 2018 г.

© ФГБОУ ВО «Брянский ГАУ», 2016
© Шеламкова Н.Ю., 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Тема 1. Теоретические основы менеджмента	7
Задание 1.1.	7
Задание 1.2.	7
Задание 1.3.	8
Тема 2. Руководство и эффективность управления организацией	10
Задание 2.1.	10
Задание 2.2.	11
Тема 3. Выбор целей и стратегия развития организации	15
Задание 3.1.	15
Задание 3.2.	15
Задание 3.3.	16
Задание 3.4.	17
Задание 3.5.	23
Тема 4. Методы менеджмента в организации	23
Задание 4.1.	23
Задание 4.2.	23
Задание 4.3.	25
Тема 5. Функции, полномочия и ответственность в системе	27

ме менеджмента организации	
Задание 5.1.	27
Задание 5.2.	27
Задание 5.3.	28
Тема 6. Власть и принятие управленческих решений	30
Задание 6.1.	30
Задание 6.2.	30
Задание 6.3.	31
Тема 7. Формирование группового взаимодействия и организация деятельности	31
Задание 7.1.	31
Задание 7.2.	32
Тема 8. Технология управления персоналом	34
Задание 8.1.	34
Задание 8.2.	34
Задание 8.3.	35
Тема 9. Мотивация трудовой деятельности персонала	39
Задание 9.1.	39
Задание 9.2.	40
Задание 9.3.	40
Рекомендуемая литература	42

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент представляет собой совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, что способствует повышению эффективности производства и увеличения прибыли в деятельности организаций АПК. Важной задачей современного менеджмента является объединение, интеграция всех сторон и аспектов деятельности организации и участков, их частных целей, для достижения общей цели предприятия.

Современный выпускник высшего учебного заведения должен обладать знаниями, умениями и навыками, как в системе, так и процессах менеджмента организации.

Предлагаемое учебно-методическое пособие является продолжением теоретического изучения курса лекций и учебной литературы, позволяющим связать теорию менеджмента с практикой. Включенные в него вопросы для обсуждения, конкретные ситуации и практические задания, деловые игры являются базой для использования методов активного обучения.

В результате освоения дисциплины «Менеджмент» у обучающегося формируются следующие компетенции:

ОК-3

Обладать способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности.

ОПК-5

обладать готовностью к участию во всех фазах организации производства и организации обслуживания на предприятиях питания различных типов и классов

В результате освоения дисциплины, обучающийся бакалавр по направлению подготовки 19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания Профиль Технология продуктов общественного питания должен:

Знать:

- основы руководства, власти, партнерства в организации
- стратегию развития предприятия питания с учетом множественных факторов
- сущность, механизмы и методы менеджмента, методы принятия управленческих решений, мотивацию деятельности персонала, функции менеджмента, формы участия персонала в управлении

Уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; использовать механизмы и методы менеджмента
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы
- осуществлять распределение функций менеджмента по структурным подразделениям и отдельным исполнителям; распределять полномочия и ответственность на основе их делегирования
- оценить результаты деятельности

Владеть:

- методами проектирования организационных структур управления, навыками делегирования полномочий и ответственности; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)
- навыками организации труда, формами контроля и делегирования полномочий, планирования и распределения работ по исполнителям

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Задание 1.1.

Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения

1. Дайте понятия «менеджмент» и «управление».
2. Общее и различное в понятиях «менеджмент» и «управление».
3. Назовите уровни управления.
4. Приведите примеры наименования должностей руководителей низового, среднего и высшего звена.
5. Принципы менеджмента по А. Файолю.
6. Основные принципы менеджмента.
7. Разнообразие моделей менеджмента.
8. Сущность управленческой деятельности
9. Особенности управленческой деятельности
10. Подходы к определению менеджмента.
11. Специфические особенности управленческой деятельности.
12. Ключевые понятия менеджмента.

Задание 1.2.

Вашему вниманию предлагается диалог двух инженерно-технических работников.

Какой точке зрения вы отдадите предпочтение?

От вас зависит выбор руководителя, есть два варианта; назначить на вакантное место знающего специалиста без управленческих навыков (инженерный подход) или профессионального менеджера, не обладающего в полной мере специальными знаниями (управленческий подход)?

- Я считаю, что управление - это сфера деятельности, в которой может работать «узкий специалист» любой технической отрасли.

- Нет, управление - это профессиональная сфера деятельности, в которой должен и может успешно работать только специалист в области управления, т.е. менеджер.

Задание 1.3.

Вопросы для контроля знаний

1. В чем состоит горизонтальное и вертикальное разделение труда?

2. Зачем нужны менеджеры организации? Каковы особенности обыденного понимания слова «менеджер»?

4. Что из перечисленного больше характерно для лидера, чем для менеджера:

а – администрирует;

б – бросает вызов;

в – план – основа действий;

г – контролирует;

д – вдохновляет.

5. Какие роли менеджера выделял Г. Минцберг?

6. Академия наук не относится к непосредственному деловому, окружению организации

7. В отношении организации управление играет координирующую роль.

8. Проектирование работы начинается с построения структуры организации.

9. Работа в организации не приводит к потере личной зависимости в обмен на достижение цели.

10. Конкуренция относится к области общего окружения организации.

11. Управление финансами заключается в учете и анализе финансовой информации о работе организации.
12. Содержательный подход определяет менеджмент, как систему отношений, складывающихся между людьми в процессе общественного производства.
13. Организуясь, люди преследуют свои личные цели.
14. Менеджмент обязательно включает изучение взаимодействия человека и организации.
15. Организовать управления означает управлять организацией.
16. К методам менеджмента относятся: административные, системные, социально-психологические методы.
17. Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает умелое использование единоначалия и коллегиальности в управлении.
18. Регулятором производства в плановой экономике является рынок.
19. Впервые принципы менеджмента были выделены Анри Файолем.
20. Организация - это кооперация людей, работающих вместе длительное время.
21. Менеджер - человек новатор, ставящий себе цели, превращающий цели в реальное воплощение.
22. Система - некоторая совокупность элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
23. С позиции системного подхода менеджмент это характерное свойство системы, стремящейся сохранить свою структуру, упрочить свои внутренние и внешние связи.

24. Сущность менеджмента заключается в том, что это специфический вид деятельности человека, который возник как потребность и необходимое условие достижения организационных результатов.

Методические указания

В вопросах с предложенными вариантами ответов, необходимо выбрать правильный ответ.

С 6 по 24 вопросы неверное утверждение необходимо зачеркнуть.

ТЕМА 2. РУКОВОДСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Задание 2.1.

Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения

1. Дайте понятия «руководитель» и «лидер»
2. Дайте понятия «руководство» и «управленческая деятельность»
3. Понятие, виды руководства
4. Роли руководства
5. Функции руководителей в зависимости от уровней управления
6. Факторы успеха менеджера
7. Подходы к определению эффективности управления
8. Аналитический и экспертный пути определения эффективности управления
9. Оценка эффективности управленческого труда
10. Показатели результативности функционирования организационной системы

11. Социально-психологические критерии оценки эффективности деятельности руководителей в организации

Задание 2.2.

Управленческая ситуация: Руководство подразделением

Группа переводов отдела информации при конструкторском бюро (пять переводчиц и руководитель) значительно перевыполняла нормы выработки. Руководитель определял общий объем работы, а переводчицы сами распределяли ее между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу и сообщал о предстоящей. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал.

Но в группе была одна переводчица, которая не имела достаточного опыта и квалификации, а потому все ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь. И вот однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который был крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени сидела все дни до вечера, работая даже в выходные дни. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвигаться в своих разработках. Ее переводы оказались высокого качества, а объем работы значительно превышает тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель группы были очень довольны ее работой и высоко оценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.

Через два месяца отношение к переводчице со стороны сотрудниц резко изменилось. Руководитель группы не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Расспросы ничего не давали: она ссылаясь на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это уже чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли ее инициатив, затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу внешности — прически, косметики, одежды. Потом ей несколько раз подсунули неверные переводы идиоматических выражений. А дальше стали открыто ее обвинять в карьеризме.

Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится к лучшему, однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объем переводов в группе стал уменьшаться. Группа стала вести себя демонстративно: на традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний руководителя. Он стал предъявлять к ним претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое, недоброжелательное молчание. Тогда он пересадил инициативную переводчицу в другую комнату. Ее оставили в покое, но объем переводов стал сокращаться, а затем стабилизировался на гораздо более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативы той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали реши-

тельным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода: «Есть нормативы, мы по ним и работаем». И задерживали сдачу срочных сверхнормативных статей. Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за его качество. Результат оказался неожиданным: четыре переводчицы подали заявление об уходе. Через некоторое время руководитель остался работать с инициативной переводчицей.

Постановка задачи

1. Проанализировав факторы группового поведения, раскройте внутригрупповые отношения до момента возникновения конфликтной ситуации.

2. Какие факторы группового поведения были нарушены, и каково последствие произошедшего.

3. Назовите ошибки допущенные руководителем, начиная от первой к последующей.

4. Как должен был поступить руководитель, чтобы избежать разрушительных последствий?

5. Раз уж так произошло, что делать руководителю?

6. Дайте рекомендации по избеганию в дальнейшем подобных ситуаций.

Методические рекомендации

Для ответа на 1-й и 2-й вопросы необходимо воспользоваться факторами группового поведения:

Основные факторы:

- Профессиональная сработанность группы, формируемая только в результате определенного опыта совместной работы. Она проявляется в нормах взаимозаменяемости; взаимодополняемости, взаимответственности.

- Морально-психологическая сплоченность, при которой формируются нормы взаимопомощи и взаимоподдержки на основе общности представлений о самих себе.

- Профессиональная согласованность и межличностная совместимость, предполагающая «увязку» профессиональных интересов в групповом «поле деятельности», психологическую готовность работников сотрудничать с каждым и за каждого.

- Продуктивность и удовлетворенность результатами труда. Они являются показателями и профессионально-групповых усилий, и того, насколько человеческий ресурс группы воплотился в конкретные дела, насколько признаны трудовые усилия профессиональной группы, если оплата труда ее работников начисляется по конечным результатам с использованием премиальных коэффициентов.

Переменные факторы:

- групповой уровень притязаний, т.е. настроенность работников на достижение промежуточных и конечных результатов'

- квалификационный потенциал, достаточный для реализации итоговых и внеплановых показателей;

- требования к конечному результату, который определяет качество групповой работы;

- открытость оценок работы группы со стороны руководителя, особенно в ситуациях межгруппового соперничества

- половозрастной состав;

- внутригрупповые межличностные коммуникации, нарушение которых может сбить рабочий ритм, темп работ и снизить качество;

- постоянство профессиональной группы или времен характер ее работы,

- групповая норма производительности;

- распределение статуса и ролей, формирование симпатий и антипатий.

ТЕМА 3. ВЫБОР ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 3.1.

Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения

1. Сущность миссии организации
2. Понятие, классификация целей
3. Основные направления определения целей
4. Требования к установлению целей
5. Долгосрочные и краткосрочные цели
6. Сущность и типы стратегий
7. Корпоративная стратегия
8. Функциональная стратегия
9. Деловая стратегия
10. Этапы процедуры формулирования стратегии
11. Сущность стратегического управления
12. Основные принципы стратегического управления
13. Внешняя среда организации
14. Внутренняя среда организации
15. Методы анализ внешней и внутренней среды

Задание 3.2.

Сформулируйте кратко (в виде слогана) и развёрнуто миссию, знакомой вам организации ресторанного бизнеса (общественного питания или иного бизнеса, близкого вам по профилю подготовки).

Методические рекомендации

Удачная формулировка миссии – это краткое и ясное определение основных направлений деятельности организации, которые мотивируют её сотрудников и создают достаточно привлекательный образ для поставщиков и потребителей услуг, покупателей.

Например, в виде слогана миссия «Мак Доналдс» сформулирована так: «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

Формулируя миссию в развёрнутом виде, следует отразить следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры (на решение каких задач направлена деятельность организации)
- сфера деятельности (какой продукт предлагает, на каком рынке работает и т.п.)
- философия организации (ценности и верования, принятые в организации; мотивация деятельности персонала, квалификационный потенциал и возможность его развития)
- возможности и способы осуществления деятельности (сила, отличительные особенности, ноу-хау и т.п.)
- имидж организации (надежность, порядочность, офис в респектабельном районе и проч.).

Задание 3.3.

Используя ниже приведённую форму, сформулируйте цели студенческой группы, к достижению которых стремятся все её члены. Покажите, как они будут достигнуты.

Таблица 3.1

Цели и действия по их достижению

Общие цели, которые в равной мере разделяются членами группы	Специфические цели, задачи, способствующие достижению общих	Конкретные действия, шаги, позволяющие выполнить специфические цели

Задание 3.4.

Практикующее упражнение SWOT - Анализ

Народный компьютер «Амата» фирма «Stins Coman»

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержится платеж и тогда возникнут серьезные проблемы.

На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» персональный компьютер близок к нулю.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России

в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек. Основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух особости фирмы создают почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и

схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло казаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых Комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» персонального компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены четыре условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора» предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что

за первые 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма «Stins Coman» провела переговоры с фирмой «Aquarius Systems» по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в, Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтех-софт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибуторской компании «Merisel» и дилерскую сеть фирмы «Aquarius». На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы «Stins Coman» оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994 г. На ней президент «Stins Coman»

Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посоветовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергнется критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, «Stins, Coman» выпустила более удобную для пользования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная кампания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы.

Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5 - 6 млн долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата»

Постановка проблемы

1. Ознакомьтесь с ситуацией: Народный компьютер «Амата» фирма «Stins Coman»

2. Проведите SWOT-анализ, выбрав «сильные - слабые стороны фирмы и опасности-возможности для фирмы на рынке»

3. Проведите попарное сравнение и дайте рекомендации, сделайте выводы в полях: «СИБ», «СИУ», «СЛВ», «СЛУ»

4. Выполните задание, в форме рисунка 3.1

	Возможности:	Угрозы:
Сильные стороны:	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны:	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 3.1. Матрица SWOT-анализа

Задание 3.5.

Контроль знаний

Прочитайте, отметьте неправильные утверждения:

1. Организационные цели одинаковы у всех работников.
2. Критерий как основа цели организации лежит не в организации, а вне ее.
3. Цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
4. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
5. Количество целей определяется размером организации.
6. Цели во многом определяют систему управления. .
7. Цель организации - это сумма целей ее подразделений.
8. Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
9. Миссия является средством достижения целей.
10. Более общая цель называется стратегией.
11. Политика обуславливает цели организации.
12. Управление по целям - обсуждение целей с подчиненными.
13. Оценка работы является функцией цели.
14. Повышение качества управления и производства - эта цель важна для любой организации.
15. Управление - это средство для организации (предприятия).
16. Люди не воспринимают не свои цели.
17. Эффективность - это то, насколько достигнуты цели организации.
18. Для человека цели являются главной мотивирующей силой.
19. Операционные цели идеалистичны, оперативные - реалистичны.
20. Цели должны быть одновременно реалистичными и совместимыми

ТЕМА 4. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 4.1.

Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения

1. Механизм управления: сущность понятия
2. Структура экономического механизма менеджмента
3. Принципы функционирования механизма менеджмента
4. Типология систем управления
5. Методы менеджмента
6. Формы реализации методов менеджмента
7. Факторы влияющие на эффективность использования методов
8. Административные методы менеджмента
9. Методы организационного воздействия
10. Методы распорядительного воздействия
11. Экономические методы менеджмента
12. Основные экономические методы менеджмента
13. Социально-психологические методы менеджмента
14. Социологические методы исследования
15. Типология личности
16. Стилль руководства
17. Факторы эффективности использования в организации методов менеджмента

Задание 4.2.

Постановка задачи

Проведите анализа использования фонда заработной платы по категориям работающих.

Определите абсолютные и относительные отклонения в использовании фонда зарплаты на основе данных таблицы 4.1, если план предприятием выполнен на 100%.

Какие формы мотивации деятельности персонала организации вы знаете?

Таблица 4.1

Анализа использования фонда заработной платы

Категория работающих	Численность работающих, человек		Средняя зарплата, руб.		Фонд зарплаты, руб.	
	План	Отчет	План	Отчет	План	Отчет
Рабочие	190	200	35000	35550		
ИТР	5	5	42000	42200		
Служащие	5	5	37000	37000		
Руководители подразделений	5	5	42000	43500		
Младший обслуживающий персонал	4	4	29000	29000		

Фонд заработной платы - это та сумма средств (денежных), которая предназначается для оплаты результатов труда работников предприятия. Если фонд заработной платы будет отсутствовать в организации, то объект не сможет качественно функционировать по той причине, что излишки будут оказывать влияние на себестоимость продукции.

Задание 4.3.

Каждый работник выполняет определенную роль, и от того, насколько успешно он ее выполняет и насколько он сам удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, будет зависеть степень психологического комфорта.

Необходимыми условиями успешного ролевого поведения являются ясность и приемлемость роли.

Опишите поведение сотрудников структурного подразделения, знакомой вам организации, распределив между ними приведенные типовые роли (табл. 4.2).

Подтвердите свои суждения конкретными примерами.

Таблица 4.2

Типовые роли формальной группы

Название роли	Содержание роли	Требования к человеку
Организатор	Организует обсуждение проблемы, налаживает коммуникации между сотрудниками, руководит процессом принятия решения, улаживает конфликты	Лидер группы. Сангвиник или флегматик с высоким уровнем интеллекта, получивший признание в группе
Генератор идей	Выдвигает новые идеи, объясняет их, определяет альтернативы принятия решений, активно участвует в их обсуждении	Сангвиник или холерик с высоким уровнем интеллекта, имеющий широкие знания
Критик	Критически рассматривает идеи, дает аргументацию «против», активно выискивает недостатки постановки проблемы, цели, критериев решений	Пессимист со средним интеллектом, иногда стоящий в оппозиции к группе
Эксперт	Определяет «зерна истины» в обсуждаемых проблемах, аргументирует «за» и «против» и ориентирует группу в правильном направлении	Оптимист со средним или высоким интеллектом, имеющий большой опыт и стаж работы
Связной	Обеспечивает информационные связи с другими группами, доставляет свежую информацию (данные и слухи), связывает лидера со всеми членами команды и передает распоряжения	Холерик со средним уровнем интеллекта, подвижный, коммуникабельный без комплексов, обладает хорошей зрительной и слуховой памятью
Делопроизводитель	Отвечает за делопроизводство, иногда и кассу группы. Фиксирует итоги обсуждения проблемы и готовит документацию для лидера	Флегматик или холерик со средним или низким интеллектом, обладает хорошей памятью и почерком

ТЕМА 5. ФУНКЦИИ, ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 5.1.

Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения

1. Функции менеджмента. Сущность, классификация.
2. Функция планирования.
3. Функция мотивации.
4. Функция контроля.
5. Функция координации.
6. Функция учёта.
7. Функция регулирования.
8. Специфические функции менеджмента.
9. Аппарат управления.
10. Содержание функции менеджмента.
11. Регламентация функций менеджмента.
12. Основная регламентирующая документация в организациях.
13. Понятия: полномочия, делегирование, ответственность
14. Принципы делегирования полномочий
15. Правила делегирования полномочий

Задание 5.2.

Какую точку зрения вы считаете правильной?

Существует ли такая самостоятельная наука, как менеджмент?

- Теория менеджмента не имеет своих объективных законов, так как все знания об управлении включаются в

состав «управленческих аспектов разных наук» или в состав «конкретных наук об управлении».

- Теорию менеджмента невозможно было бы создать только за счет синтеза знаний других наук, так как в управлении есть нечто, чего нет и не может быть у составляющих это знание наук.

Задание 5.3.

1. Найдите в сети интернет Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

2. Найдите в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих требования к технологу общественного питания (или другого руководителя, специалиста соответствующего профиля вашей подготовки).

3. Разработайте должностную инструкцию технолога общественного питания (или другого руководителя, специалиста соответствующего профиля вашей подготовки).

Методические указания

Должностные инструкции могут быть типовыми и конкретными (индивидуальными).

Типовые должностные инструкции разрабатываются для однотипных организаций и структурных подразделений и на их основе разрабатываются конкретные должностные инструкции.

Конкретные должностные инструкции учитывают специфику деятельности в конкретной организации.

Структура текста должностной инструкции:

- общие положения
- должностные обязанности
- права;
- ответственность

Подготовьте должностную инструкцию, используя ниже приведённую форму (рис. 5.1.).

Наименование организации (1)	Утверждаю (2)
	_____ (директор, должностное лицо,
	уполномоченное утверждать
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ	_____ должностную инструкцию)
00.00.200_г. №00	(подпись) (фамилия, инициалы)
_____ (наименование должности) (3)	00.00.200_г. <1>
I. Общие положения (4)	
1.	
2.	
3. и т.д.	
II. Должностные обязанности (5)	
1.	
2.	
3. и т.д.	
III. Права (6)	
1.	
2.	
3. и т.д.	
IV. Ответственность (7)	
1.	
2.	
3. и т.д.	
Должностная инструкция разработана в соответствии с _____	_____ (8)
Руководитель структурного подразделения (9)	_____ (подпись) (фамилия, инициалы)
	00.00.200 г.
СОГЛАСОВАНО: (10) Начальник юридического отдела	
_____ (подпись)	_____ (фамилия, инициалы)
00.00.200_г.	
С инструкцией ознакомлен: (11)	_____ (подпись) (фамилия, инициалы)
	00.00.200 г.

Рис. 5.1. Деловой бланк должностной инструкции

ТЕМА 6. ВЛАСТЬ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Задание 6.1.

Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения

1. Почему многие решения принимаются коллективно, а не единолично?
2. Типы управленческих решений.
3. Процесс рационального принятия решений.
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
5. Среда принятия решений (риск, неопределенность).
6. Методы разработки управленческих решений.
7. Стили принятия управленческих решений.
8. Метод мозгового штурма
9. Принятие управленческих решений по уровням менеджмента.
10. Понятия власти, обладание властью, власти в организации
11. Сущность власти, зависимость между силой власти и полномочиями
12. Типология власти
13. Формы власти, понятие и способы влияния
14. Понятие и сущность управляемости
15. Власть и управленческие решения

Задание 6.2

Руководитель подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных

и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен.

Постановка задачи

Предположите, как это ему удалось?

Как бы поступили вы?

Задание 6. 3.

Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников.

Постановка задачи

Необходимо принять обоснованное управленческое решение по приведенным ситуациям, используя метод пошагового разбора ситуаций.

ТЕМА 7. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Задание 7.1.

1. Группы и команды. Типы рабочих команд.
2. Преимущества и недостатки работы в командах.
3. Формальные и неформальные группы в организации.
4. Развитие неформальных групп и их характеристики.
5. Через какие пять стадий развития проходит группа?
6. Что с ней происходит на каждой стадии?

7. В чем заключаются недостатки командной работы?
8. Формальные группы в организации: типы, структура, динамика.
9. Роли членов группы. Групповая социометрия.
10. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
11. Что такое «групповые нормы»?
12. Какие нормы существовали в группах, в деятельности которых вы принимали участие?
13. Продолжительность технологических операций
14. Методы организации производства

Задание 7.2.

Практика менеджмента: проверте на собственном опыте

Постановка задачи

1. Определите тему исследования.
2. Разработайте шкалу оценок проведенного исследования в таблице 7.1.
3. Что вы предложите, чтобы ваша группа приблизилась к команде?
4. Будите ли проявлять инициативу в будущем? Почему?
5. Вспомните и дайте характеристику ролям членов группы, участвующих в решении проблемы.
6. Предположим, вы являетесь членом команды студентов, работающих над проектом, и один из вас не выполнил свое задание. Как выйдете из создавшейся ситуации?
7. Возможно ли использование в коллективе самоуправляемых команд? Конкретизируйте ответ.
8. Согласны ли вы с тем, что самоуправляемые команды должны формироваться по инициативе рядовых сотрудников?

Таблица 7.1

У вас группа или команда?

	Полно- стью не согласен				Полно- стью согласен
В группе проводились рабочие встречи, которые посещали все студенты	1	2	3	4	5
Студенты разделяли одни и те же цели	1	2	3	4	5
Дискуссии по заданиям были активными и продолжительными	1	2	3	4	5
Конфликты и разногласия обсуждались до тех пор, пока не находили общего решения	1	2	3	4	5
Студенты внимательно слушали друг друга	1	2	3	4	5
Мы доверяем друг другу, говорим о своих чувствах	1	2	3	4	5
Роли лидеров выполнялись поочередно и совместно; студенты брали на себя инициативу тогда, когда они были нужны группе	1	2	3	4	5
Каждый член группы вносил свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
Я получил удовольствие от участия в работе этой группы	1	2	3	4	5
Мы полностью доверяем друг другу	1	2	3	4	5
Каждый из студентов отвечал за свою часть работы и за успех всей группы	1	2	3	4	5
члены группы уважали друг друга, нам нравится работать вместе	1	2	3	4	5
Сумма баллов					

ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Задание 8.1.

Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения:

1. Подбор персонала
2. Расстановка персонала
3. Оценка деятельности персонала
4. Адаптация персонала
5. Развитие персонала

Задание 8.2.

Ситуация «Построение карьерограммы выпускника ВУЗа»

Будущий технолог общественного питания заканчивает Брянский ГАУ. Перед каждым из вас встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

Постройте карьерограмму своего возможного карьерного пути (путей) после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного жизненного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути. Сроки

нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Задание 8.3.

Оценка кандидата на вакантную должность

Деловая игра «Анализ состава личностных качеств, не желательных для конкретных должностей и профессий»

Описание деловой игры

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведет на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других - оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
9. Низкие оценки во время учебы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
12. Недостаток такта.
13. Недостаточная зрелость.
14. Недостаточная вежливость.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
17. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Пассивный отдых.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Трения с родителями.
25. Неряшливость.

26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
27. Желание получить работу на короткое время.
28. Недостаток чувства юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание «престижных» знакомств.
33. Нежелание работать там, где потребуется.
34. Цинизм.
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предрасположенностях.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
40. Плохое ведение собственных финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. Отсутствие понимания ценности опыта.
44. Радикальность идей.
45. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
46. Отсутствие сведений об организации.
47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
48. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
49. Сильно давящий тон.
50. Неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий

1. Менеджер по персоналу

2. Метрдотель (администратор зала)
3. Старший официант смены
4. Повар
5. Технолог общественного питания
6. Бармен
7. Сомелье
8. Официант
9. Технолог пищевого производства

Постановка задачи

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую их указанных должностей и профессий.

2. Разбить приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

Методические указания

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).

1.1. Одинаковые задачи:

- проанализировать приведенный перечень качеств, проанализировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце - качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;

- выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

1.2. Индивидуальные задачи:

- проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;

- разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.

2. После завершения работы по выполнению одинаковых задач преподаватель организует дискуссию между подгруппами с целью составления наиболее обоснованного ранжированного перечня качеств и группировки качеств относительно основных компонентов личности (биологического, психологического, социального).

3. Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5. Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

ТЕМА 9. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Задание 9.1.

Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения

1. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения.
2. Виды позитивной и негативной мотивации.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Мотивация и компенсация.

6. Системы экономического стимулирования.
7. Факторы эффективности мотивации.
8. Трудовая мотивация это
9. Функции мотивов в сфере труда.
10. Основные составляющие трудовой мотивации
11. Группы стимулов к труду.
12. Материальное стимулирование.
13. Нематериальное стимулирование.
14. Пирамида потребностей по Маслоу.

Задание 9.2.

Практикующее упражнение. Основы мотивации.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

1. вас лично в студенческой группе:
2. квалифицированного рабочего:
3. служащего в конторе:
4. профессионала (агронома, технолога).....
5. руководителя высшего уровня:

Методические указания

Выполните задание в письменной форме. Обсудить индивидуальные решения в малых группах (2 – 4 человека), а затем найти общую позицию в группе.

Задание 9.3.

Лиман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессную теорию мотивации, исходя из предпосылки, что мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. В их модели, показанной на рис. 9.1, фигурирует пять переменных: за-

тратенные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

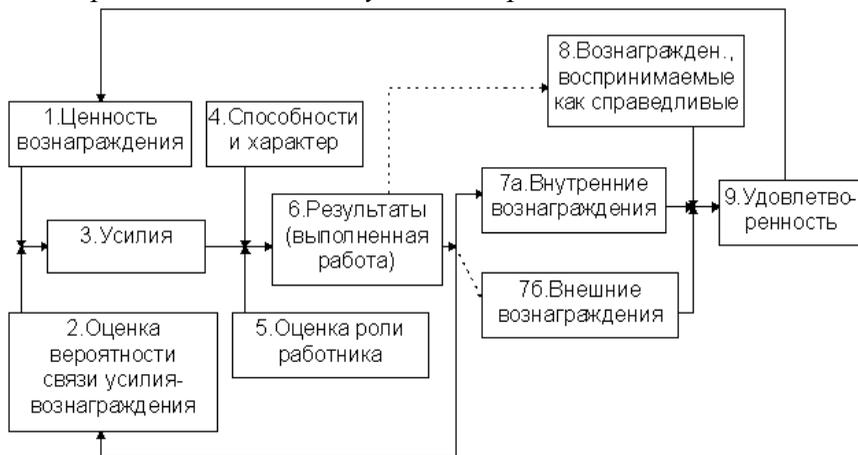


Рис. 9.1. Мотивационная модель Портера - Лоулера

Модель показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способность, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

Постановка задачи

Приведите конкретный пример практической реализации модели в деятельности структурного подразделения организации.

Методические указания

Выполните задание в письменной форме. Обсудить индивидуальные решения в студенческой группе.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Астахова Н.И. Менеджмент: учеб. для вузов / Н.И. Астахова - М.:Юрайт, 2013.
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. для вузов / В. Р. Веснин - М.: Проспект, 2012
3. Глухов В.В. Менеджмент: учеб. для вузов / Глухов В.В. - СПб.: Питер, 2009
4. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов / М.: Академия, 2010
5. Петров А. Н. Менеджмент: учеб. для вузов / А.Н. Петров - М.: Юрайт, 2012
6. Переверзев М. П. Менеджмент: учеб. для вузов / М. П. Переверзев - М.: Инфра-М, 2011

Дополнительная литература

1. Попова И.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / И.В. Попова. - Иркутск: Издательство ИрГСХА, 2014. - 189 с.: ил. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246826>. – Загл. с экрана.
2. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Е.В. Пустынникова. - Москва: КноРус, 2016. – 315 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/920462>. - Загл. с экрана.
3. Петросян Д.С. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.С. Петросян. - Москва: Русайнс, 2017. – 240 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926409>. - Загл. с экрана.

Учебное издание

Автор: Шеламкова Н. Ю.

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания Профиль Технология продуктов общественного питания очной и заочной форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 4.07.2016 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага печатная. Усл. п. л. 2,53. Тираж 50 экз. Изд. № 5809.

Издательство Брянского ГАУ
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ