

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

Е. К. Малаховская

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Методические указания
по выполнению лабораторных работ
для направления подготовки 38.03.05
«Бизнес-информатика»**

Томск 2017

Корректор: А. Н. Миронова

Малаховская Е. К.

Теория управления : методические указания по выполнению лабораторных работ для направления подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» / Е. К. Малаховская. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2017. – 95 с.

© Малаховская Е. К., 2017

© Оформление.

ФДО, ТУСУР, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 Введение.....	4
2 Лабораторная работа № 1 «Исследование функционирования организации»	5
2.1 Методика исследования функционирования организации.....	6
2.2 Порядок выполнения работы	33
Характеристика.....	34
3 Лабораторная работа № 2 «Использование метода парных сравнений для оценки мотивации персонала на основе иерархии потребностей А. Маслоу».....	38
3.1 Мотивация персонала на основе иерархии потребностей А. Маслоу	39
3.3 Порядок выполнения работы	49
4 Лабораторная работа № 3 «Применение информационных ресурсов и технологий в менеджменте»	59
4.1 Теоретические основы применения информационных ресурсов и технологий в менеджменте	60
4.2 Порядок выполнения работы	71
5 Требования к оформлению отчета.....	74
Рекомендуемая литература.....	75
Приложение А Варианты индивидуального задания к лабораторной работе № 1	82
Приложение Б Варианты индивидуального задания к лабораторной работе № 2	92
Приложение В Варианты индивидуального задания к лабораторной работе № 3	94

1 ВВЕДЕНИЕ

Выполнение лабораторных работ по дисциплине «Теория управления» направлено на закрепление теоретического материала и формирование практических навыков применения знаний на практике по таким направлениям, как анализ функционирования организации (анализ внешней и внутренней среды организации, построение дерева целей для решения выявленных проблем); самоанализ и мотивация на выполнение определенных видов работ; информационное обеспечение функционирования предприятия. Кроме того, в рамках выполнения лабораторных работ студенты учатся использовать в своей практической деятельности для решения определенного круга задач такие методы, как SWOT-, SNW-, PEST-анализ; проводить экспертную оценку; применять метод парных сравнений и конкурентный анализ; делать логические и обоснованные выводы; принимать управленческие решения. Лабораторные работы способствуют формированию у обучающихся способности находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

Для каждой лабораторной работы предусмотрен определенный набор вариантов задания. Выбор варианта лабораторных работ осуществляется по общим правилам с использованием следующей формулы:

$$V = (N \times K) \text{ div } 100,$$

где V – искомый номер варианта,

N – общее количество вариантов,

div – целочисленное деление,

при $V = 0$ выбирается максимальный вариант,

K – код варианта.

2 ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 1

«ИССЛЕДОВАНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель лабораторной работы № 1 – исследовать уровень (включая качество, особенности) функционирования организации.

При выполнении лабораторной работы решаются следующие **задачи**:

- закрепляются полученные знания об основах теории управления;
- развивается системное мышление и умение применять системный подход в решении практических управленческих задач;
- развиваются навыки применения методов системного и ситуационного анализа внешней и внутренней среды управленческой (предпринимательской) деятельности;
- осваивается применение в практической работе идей и методов современного менеджмента,
- приобретаются навыки использования метода экспертных оценок при анализе внешней и внутренней сред организации, а также закрепляются навыки проведения SWOT-, PEST- и SNW-анализа, построения дерева целей.

Задание

Для выполнения лабораторной работы необходимо исследовать текущее положение дел реально существующей организации, сфера деятельности которой соответствует варианту задания (приложение А), и выполнить следующее:

1. Дать общую характеристику исследуемой организации в соответствии с вариантом. Описать организацию как объект управления.
2. Провести анализ внутренней среды организации, в том числе с помощью SNW-анализа.
3. Применить системный и ситуационный анализ для изучения внешних сил организации, используя PEST-анализ.

4. Осуществить комплексный анализ среды предпринимательской деятельности с помощью SWOT-анализа, а в завершении построить SWOT-матрицу.

5. Обобщив результаты проведенного анализа, сформировать дерево целей, оформить выводы.

2.1 Методика исследования функционирования организации

Для исследования уровня (включая качество, особенности) функционирования организации необходимо владеть теоретической базой, которая изложена в гл. 1, 5, 9 учебного пособия [1]. В данном пособии подробно описаны элементы системы управления: объект управления, субъект управления, составляющие внешней и внутренней среды, виды и направления связей между элементами системы и т. п. Раскрыты принципы и закономерности организации как объекта управления, а также процессы и методы принятия управленческих решений.

Описание организации как объекта управления

Любая организация как объект управления, независимо от отрасли функционирования и конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, представленных в таблице 2.1. Самое общее представление об организации как объекте управления можно получить, имея информацию о ее наименовании и местонахождении, назначении, правовой основе, истории создания и развития, изменении основных экономических показателей (п. 1–5, 8, 9 табл. 2.1). Кроме того, если целью работы является реструктуризация действующего предприятия, в описании приводятся и остальные параметры: структура организации, распределение ролей и господствующая в ней организационная культура (п. 6–7, 12 табл. 2.1). Ключевые факторы внешней среды заполняются по результатам системного

и ситуационного анализа текущего состояния внешней среды, проведенного по результатам SNW-, PEST-, SWOT-анализа. Параметры, представленные в таблице 2.1, отражают используемые модели и методы управления и систему взаимоотношений как внутри организации, так и с внешней средой.

Таблица 2.1 – Полное описание организации как объекта управления

п/п	Параметр описания	Характеристика
1	Название, местонахождение	Официальное наименование, адресные данные
2	Назначение	Цели и виды продукции и услуг
3	Отраслевая принадлежность	При многопрофильности выделяется главная отрасль
4	Правовая форма и вид собственности	В соответствии с Гражданским кодексом и законами Российской Федерации
5	Историческая справка	Основные этапы развития, определившие современное состояние организации
6	Структура	Состав ее подсистем (производственных и управляющих)
7	Структура управления	Тип, вид, сложность, управляемость
8	Ресурсы	Основные виды размеры
9	Экономика	Основные экономические показатели
10	Культура	Ценности, разделяемые членами
11	Ключевые факторы внешней среды	Факторы прямого и косвенного воздействия, особое внимание – организациям-конкурентам
12	Руководство	Разделение власти и ответственности, стиль

Рассмотрим значение основных параметров для характеристики организации.

Название и местонахождение организации является значимой характеристикой, которая отражает географию размещения её штаб-квартиры, подразделений и филиалов. Также данная характеристика определяет характер территориальных связей с другими организациями и имидж организации в деловых кругах и у потребителя.

Назначение организации. Эта характеристика необходима для определения места и роли организации в общем экономическом пространстве. Её значение оценивается по таким признакам, как виды производимой продукции или услуг, приоритетные направления удовлетворения общественных потребностей. Для того чтобы ответить на вопрос о назначении организации, необходимо определить сферу её основной деятельности или основные отличия ее продукции от продукции конкурентов, которые обеспечивают устойчивую конкурентоспособность организации, т. е. ее ключевую компетентность. Ключевая компетентность представляет ту область потребностей, удовлетворение которой рассматривается организацией наиболее приоритетной и формируется на уровне нормативного менеджмента.

Отраслевая принадлежность. Большое значение с точки зрения управления организацией имеет её отнесение к тем или иным секторам и отраслям экономики. В тех случаях, когда организация диверсифицирует свою деятельность, т. е. функционирует в нескольких отраслях, необходимо указать основную отрасль. Например, в IT-компанию «Вискур» входят издательский отдел, отдел консалтинга, филиал юридической фирмы и т. д., но основной деятельностью компании является разработка программного обеспечения под заказ.

Правовая основа и форма собственности организации являются важными показателями, характеризующими установленные законом условия её существования (функционирование общества с ограниченной ответственностью значительно отличается от ведения своего бизнеса индивидуальным предпринимателем).

Например, согласно [2] *индивидуальный предприниматель*, или ИП, по сути, является переходной формой между физическим и юридическим лицом. С точки зрения закона ИП – это дееспособный совершеннолетний гражданин, который осуществляет предпринимательскую деятельность и получает доход в порядке, установленном законодательно. Индивидуальные

предприниматели освобождены от необходимости представлять уставной капитал и учредительные документы. Предприниматель является и учредителем, и управляющим. Ему не нужно предоставлять публичную отчётность, и он может вести деятельность исключительно с целью получения прибыли, после чего сам же этой прибылью и распоряжается – по своему усмотрению. Единственный минус ИП – это ответственность по финансовым обязательствам. Предприниматель, в отличие от других правовых форм, отвечает собственным имуществом. Это, конечно, будет неважно в случае успешного ведения дел, но следует всегда помнить об этом. В отличие от ООО, ИП не ведут бухучёт. Предприниматель может как угодно распоряжаться заработанными деньгами и в любой момент взять выручку для личных нужд.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) представляет собой коммерческую организацию, уставной капитал которой образуют начальные вклады учредителей. Минимальный размер данного капитала составляет 10 тысяч рублей, а число учредителей может варьироваться от одного до пятидесяти лиц. Органом управления ООО является совет учредителей. Помимо этого, назначается исполнительный директор, который будет принимать основные решения, действовать от имени ООО и нести ответственность за его деятельность. При необходимости, особенно при расширении деятельности до значительных масштабов, дополнительно могут создаваться совет директоров, наблюдательный совет и ревизионная комиссия. Учредительным документом ООО является устав. В отличие от ИП участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают собственным имуществом – отсюда и название. Весь риск ограничен вкладом в уставной капитал. Само ООО отвечает имуществом, которое официально принадлежит ему. Распределение прибыли ведётся пропорционально долям в уставном капитале, если уставом не предусмотрено какого-либо иного порядка распределения доходов. О своей деятельности ООО не обязано

отчитываться публично. Все ООО обязаны вести бухучёт – составлять проводки, чтобы отразить каждую операцию на счетах бухучёта, и в конце года сдавать бухгалтерскую отчётность. Крупные фирмы нанимают для этого бухгалтера. В случае с ООО доходы принадлежат компании и расходовать их можно только на оправданные цели. Учредитель ООО может получить доход в виде дивидендов. Их можно выплачивать не чаще, чем раз в квартал, и только при наличии чистой прибыли по данным бухучета (13% НДФЛ).

Закрытое акционерное общество (ЗАО). Уставной капитал также формируется за счёт вложений участников общества, называемых акционерами. Минимальный размер капитала составляет от ста минимальных размеров оплаты труда. Как и в случае с ООО, учредителей может быть от одного до пятидесяти. ЗАО управляется общим собранием акционеров и исполнительным директором. В рамках общества может действовать ревизионная комиссия. Учредительным документом является устав, и о своей деятельности акционерное общество не обязано публично отчитываться (поэтому оно называется закрытым). Целью существования ЗАО является извлечение прибыли, и в этом оно совершенно не отличается от ООО. Акционеры, являющиеся участниками ЗАО, не несут ответственности по тем обязательствам, которые появляются у организации. Прибыль распределяется в форме дивидендов, получаемых по акциям.

Открытое акционерное общество (ОАО) представляет собой ещё одну правовую форму организации коммерческой деятельности. Ключевые отличия от ЗАО состоят в том, что о своей деятельности ОАО отчитывается публично (отсюда название данной формы организации). Число акционеров не ограничено, в отличие от ЗАО. Это ещё одна причина, по которой общество называется открытым. Уставной капитал должен составлять не менее тысячи минимальных размеров оплаты труда. Прибыль распределяется аналогичным образом – согласно наличию акций на руках у участников ОАО. Вопрос о том, что выбрать – ЗАО или ОАО, – обычно встаёт

перед крупными организациями, работающими на региональном и государственном уровне. Об этом можно судить по имеющимся условиям. Чтобы акции приносили дивиденды, необходимо, чтобы компания регулярно приумножала фактические показатели своей деятельности.

Сравнительную таблицу ООО и АО см. в [3]. Сравнительную таблицу ООО, ЗАО и ОАО см. в [4].

Историческая справка позволяет воспроизвести эволюцию и этапы развития организации, уточнить, на какой из стадий жизненного цикла она в настоящее время находится, проанализировать прошлые успехи и неудачи, выявить динамику изменения основных показателей её жизнедеятельности. История поможет восстановить необходимые традиции, заострить внимание на общих ценностях, избежать повторения ошибок.

Под структурой организации понимаются ее состав и соотношение входящих в неё подсистем, выделяемых по критерию первичных (основных), вторичных (обеспечивающих) и управленческих (инфраструктурных) процессов. В соответствии с этим каждая организация имеет структуру, в составе которой выделяют производственные и управленческие подсистемы (рис. 2.1). В свою очередь, в структуре управления организацией создаются функциональные подсистемы, к которым относятся маркетинг, управление инновациями, управление производством, управление персоналом, управление финансами и т. д.

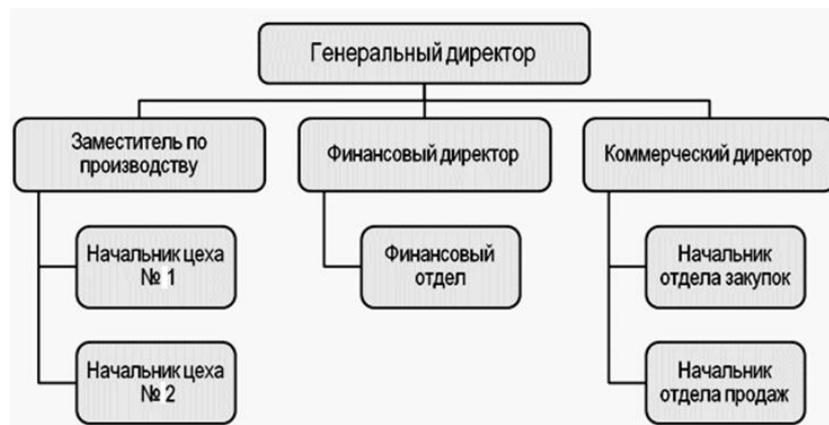


Рис. 2.1 – Пример организационной структуры

Ресурсы как фактор внутренней среды организации также связан с протекающими в ней бизнес-процессами. Для их осуществления необходимо иметь все виды ресурсов – трудовые, материальные, денежные, информационные – в количестве, обеспечивающих решение поставленных целей и задач. В данном пункте необходимо описать ресурсы, их качественные характеристики, можно указать наименование фирм-поставщиков ресурсов, взаимоотношение с ними и власть фирм-поставщиков. В качестве основных поставщиков могут выступать банки и частные лица – поставщики финансов; предприятия – поставщики сырья, готовых изделий, оборудования, оргтехники, канцтоваров и т. д. Службы занятости и учебные заведения являются поставщиками рабочей силы, коммунальные службы – поставщик воды, электроэнергии и т. д. Транспортные агентства, предоставляющие транспортные средства для доставки товаров, являются поставщиками логистических услуг и т. д. Поставщики оказывают воздействие на организацию через угрозу прекратить поставку, поднять цены на ресурсы, снизить качество продукции. Если поставщик является монополистом или единственным для организации, а предприятие не является единственным заказчиком для поставщика, его влияние на организацию наиболее существенно. Так, коммунальные службы, повышая цены на электроэнергию, газ, воду существенным образом влияют на деятельность организации, делая готовую продукцию очень дорогой и неконкурентоспособной.

Культура организации складывается из устойчивых норм, представлений, принципов, верований и ценностных ориентиров, лежащих в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Культура проявляется в отношениях между людьми в организации, в том, как работники решают ежедневные, связанные с их работой и жизнью проблемы, как относятся к тому, что делает организация и что должна ещё сделать. Необходимо указать основные характеристики культуры, ценности, разделяемые большинством сотрудников организации.

Анализ внутренней среды организации. SNW-анализ

Внутренняя среда должна быть системно проанализирована с целью выделения ситуационных переменных, оказывающих на организацию наибольшее влияние. Для этих целей применяют, например, SNW-анализ, который используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору:

- S – сильная позиция (strength position);
- N – нейтральная позиция (neutral position);
- W – слабая позиция (weakness position).

Сильная и слабая оценка позиции присущи как методу SWOT-анализа, так и SNW-анализу, но в SNW-анализе система оценки дополняется нейтральной позицией, которая соответствует, как правило, среднеотраслевым значениям оценки того или иного фактора по аналогичным предприятиям. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию того или иного фактора, влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий минимально необходимого стратегического соответствия.

Алгоритм анализа внутренней среды может иметь следующий вид:

1. Представить организацию как систему, включающую определенные подсистемы: персонал (кадровый срез), организационную структуру (организационный срез), технологию (технологический срез), цели и стратегии в отношении продуктов и рынков сбыта (маркетинговый срез) и финансовые возможности предприятия (финансовый срез). Организационный и кадровый срезы определяют так называемый функциональный потенциал организации. Маркетинговый срез определяет цели и стратегии организации, т. е. стратегический потенциал организации.

2. Выбрать основные показатели, характеризующие каждый из срезов внутренней среды организации. Примеры возможных показателей по каждому срезу представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Возможные факторы анализа внутренней среды организации

Срез	Факторы
Кадровый срез	Квалификация работников. Количество производственных рабочих. Средняя зарплата. Квалификация менеджеров. Текучесть кадров. Производительность труда. Уровень взаимоотношений между менеджерами и остальными работниками. Обучение кадров. Продвижение кадров. Оценка результатов труда и мотивация работы сотрудников на конечный результат. Отношение производственных рабочих к общей численности работников
Организационный срез	Текучесть управленческих кадров. Уровень информационного обеспечения деятельности организации. Быстрота реагирования управления на происходящие во внешней и внутренней среде изменения. Гибкость мотивационного механизма. Расходы по обучению и подготовке кадров. Количество уровней управления. Коэффициент административной нагрузки (отношение численности управленческого и инженерно-технического состава к производственному). Система коммуникации внутри предприятия. Четкость распределения полномочий
Производственный срез	Уровень проводимых НИОКР. Уровень применяемых технологий. Наличие «ноу-хау». Позиции в области лицензирования и патентования. Уровень организации НИОКР. Мощность инженерно-конструкторской базы. Затраты на НИОКР к общим затратам. Дизайн изделий. Использование производственных мощностей. Освоение производственных процессов мирового уровня. Гибкость при переходе на выпуск новой продукции. Стабильность запасов сырья. Объем продаж на одного производственного рабочего. Объем продаж на единицу капиталовложений в основные фонды.

Окончание табл. 2.2

Срез	Факторы
	<p>Возраст технологического оборудования. Уровень организации контроля качества. Своевременность поставок готовой продукции. Простои оборудования. Наличие производственных площадей для расширения производства. Технологичность размещения оборудования. Уровень автоматизации и компьютеризации производства. Экономичность расходования материалов. Степень использования ресурсосберегающих технологий. Фондовооруженность активной частью фондов. Уровень специализации производства. Уровень кооперации производства. Издержки производства на единицу продукции. Уровень обслуживания технологического парка</p>
Маркетинговый срез	<p>Доля рынка, контролируемая предприятием (по сегментам). Репутация продукции организации на рынке. Престиж торговых марок. Спрос на продукцию организации. Расходы по сбыту продукции. Уровень обслуживания потребителей. Торговый аппарат и каналы распределения продукции. Цены на продукцию. Гибкость маркетинговой стратегии. Степень обновления продукции. Приверженность потребителей продукции. Эффективность сбыта. Затраты на рекламу и эффективность рекламных сообщений. Уровень компетентности сотрудников отдела маркетинга. Затраты на маркетинг к общим затратам. Эффективность мероприятий паблик рилейшнз. Уровень маркировки и упаковки товара. Уровень сервиса и гарантии. Технический уровень и качество товара</p>
Финансовый срез	<p>Структура активов. Инвестиционные ресурсы. Оборачиваемость денежных средств. Отношение объема продаж к стоимости используемых активов. Отношение основного и оборотного капиталов. Размер собственности. Динамика дивидендов. Норма прибыли. Объем операций. Рост операций. Ликвидность операций. Прибыльность предприятия</p>

3. С помощью экспертно-аналитического метода оценить выбранные показатели по шкале оценок в баллах с учетом важности факторов (для примера представлен фрагмент оценочной таблицы факторов, табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Прогнозная оценка тенденций развития внутренней среды организации

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность		
	5 (высшее)	4	3 (среднее)	2	1 (низшее)	Высшая	Средняя	Низкая
1. Функциональный потенциал организации (кадровый и организационный срезы)								
1.1. Квалификации сотрудников			+			+		
1.2. Заинтересованность в развитии предприятия				+			+	
1.3. Реакция на изменение рыночной ситуации				+			+	
1.4. Инициативность руководства		+				+		
1.5. Оперативность принятия решений		+				+		
2. Производственный срез								
2.1. Современное оборудование (качество оборудования)		+					+	
2.2. Степень износа оборудования			+				+	
2.3. Качество выпускаемого товара	+					+		
2.4. Наличие патентов и лицензий			+				+	
2.5. Себестоимость продукции			+			+		

4. Выбрать основные ситуационные переменные, определяющие, в чем организация сильнее конкурентов (сильные стороны) и в чём значительно уступает конкурентам (слабые стороны).

Выбор основных ситуационных переменных представляется в виде **SNW-анализа**. В данной матрице указывается, в чем данная организация превосходит конкурентов, в чем хуже, а в чем находится на среднем уровне.

Пример SNW-матрицы, позволяющей разделить все факторы на 15 частей в зависимости от экспертной оценки качества фактора и его важности для эффективной работы предприятия, для условного примера показан в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Матрица SNW-анализа

		Оценка качества				
		Очень слабое	Слабое	Нейтральное	Сильное	Очень сильное
Важность	Высшая		3.2	1.1, 2.5, 2.7, 3.5, 4.4, 4.5, 4.6	1.4, 1.5, 3.6	2.3
	Средняя		1.2, 1.3, 3.1, 3.3, 4.3, 4.8	2.2, 2.4, 2.9, 2.10, 2.11, 3.4, 4.7, 4.9	2.1, 2.6, 2.8	4.1, 4.2
	Низшая					

* *Примечание.* В таблице указаны номера пунктов факторов для оценки.

В соответствии с полученными данными делаются выводы по каждому параметру оценки (пример в таблице 2.5).

Таблица 2.5 – Определение сильных и слабых сторон предприятия – ситуационных переменных

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация и кадровый состав	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия, инициативное и оперативное руководство, достаточная квалификация среднего уровня (и ниже)	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия, низкая реакция на изменение рыночной ситуации, следовательно, нескоординированная работа
Производство	Высокотехнологичное современное оборудование, высокое качество выпускаемых товаров, проверенные и надежные поставщики сырья и материалов, своевременная поставка продукции	Недостаточный ассортимент продукции, соответственно недостаточная степень удовлетворения покупательского спроса
Финансы	Стабильная доходность капитала, финансовая устойчивость	Невысокая стоимость капитала
Маркетинг	Известность предприятия на рынке, высокий уровень оценки качества товаров/услуг	Недостаточная реклама, средняя эффективность продаж, занимает недостаточную долю рынка

Системный и ситуационный анализ внешних сил.

PEST-анализ

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собой и взаимоотношения с внешним окружением. Внешняя среда характеризуется совокупностью переменных, которые находятся за границами организации. Для простоты анализа переменные внешней среды делятся на среду прямого и косвенного воздействия. Организация представляет некий организационный атом, эффективность деятельности которого напрямую зависит от физических и юридических лиц (рис. 2.2).

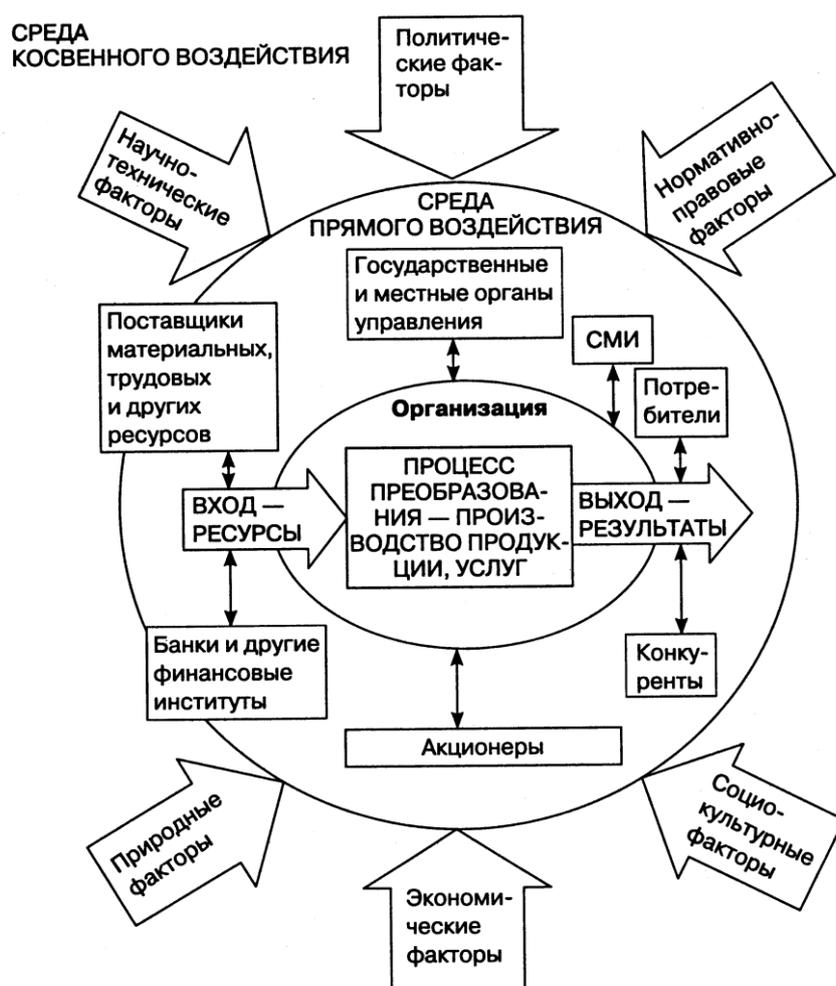


Рис. 2.2 – Переменные среды прямого воздействия на организацию – организационный атом

Все факторы прямого воздействия взаимосвязаны и взаимодействуют, поэтому необходимо постоянно отслеживать следующие их общие параметры:

- сложность рынка;
- степень диверсификации рынка;
- подвижность рынка.

К переменным среды косвенного воздействия относятся факторы, которые могут оказывать на организацию как непосредственное, так и опосредованное влияние через факторы среды прямого воздействия. В их составе политические, экономические, демографические, социально культурные, технологические, экологические, географические и климатические факторы.

Алгоритм анализа внешней среды имеет следующий вид:

1. Представить внешнюю среду организации как систему, включающую определенные подсистемы: переменные среды прямого и косвенного воздействия, такие как глобальные факторы, сложность рынка, степень диверсификации, степень подвижности, политические, демографические, экономические и отраслевые факторы, конкуренты, поставщики и т. д.

2. Выбрать основные показатели, характеризующие каждый из факторов внешнего окружения организации. Возможные показатели по каждому срезу внешней среды представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Возможные факторы анализа внешней среды организации

Срез	Факторы
Глобальные факторы	Положение на международных валютных рынках. Положение на мировом рынке ресурсов. Конкуренция на мировых рынках. Общехозяйственная конъюнктура (по регионам). Динамика внешней торговли. Влияние НТР. Проблемы защиты окружающей среды. Политический климат. Инвестиционный климат.

Продолжение табл. 2.6

Срез	Факторы
	Государственное регулирование экономики. Демографическая ситуация. Ситуация на рынке труда. Инфляционные тенденции
Сложность рынка	Количество факторов внешней среды, на которые предприятие вынуждено реагировать. Схожесть реакции факторов. Можно ли понизить сложность рынка
Степень диверсификации	Спектр продуктов или услуг, предлагаемых на рынке. Наличие на рынке продуктов-субститутов
Степень подвижности	Степень определенности и стабильности рынка. Прогнозируемость изменений рынка. Скорость изменения основных показателей
Политические факторы	Стабильность государственной политики. Характер проводимых реформ. Поддержка национальной экономики. Поддержка частного бизнеса, предпринимательства. Финансирование инновационной деятельности. Национальные проекты и программы
Отраслевые факторы	Темп роста отрасли. Прирост численности потребителей продукции отрасли в составе народонаселения. Динамика географического расширения рынков. Инвестиционный климат в отрасли. Объем инвестиций. Интеграция и кооперирование в отрасли. Использование достижений смежных отраслей. Изменение жизненного цикла продукции в отрасли. Степень устаревания продукции. Степень обновления продукции отрасли. Технологический уровень отрасли. Степень обновления технологии. Уровень насыщения спроса на продукцию отрасли. Государственное регулирование издержек. Государственное регулирование роста. Цикличность спроса на продукцию отрасли. Время разработки новой продукции. Скорость внедрения новых технологий. Расходы на НИОКР в отрасли. Агрессивность ведущих производителей отрасли. Конкуренция со стороны зарубежных фирм. Конкуренция со стороны отечественных производителей. Конкуренция на рынках ресурсов. Стратегия деятельности конкурентов. Тактика конкурентов
Конкуренция со стороны отечественных	Конкуренция на рынках ресурсов. Стратегия деятельности конкурентов. Тактика конкурентов.

Окончание табл. 2.6

Срез	Факторы
производителей	<p>Качество продукции отрасли. Интенсивность рекламы и стимулирования сбыта. Охват рекламой и стимулированием сбыта. Размер предприятий как средство конкуренции. Социальные установки в отношении бизнес</p>
Уровень предприятия	<p>Доступность ресурсов: информационных; материальных; трудовых; денежных; энергетических. Стабильность поставок. Стабильность связей внутри предприятия. Доступность технологии</p>
Качество продукции отрасли	<p>Интенсивность рекламы и стимулирования сбыта. Охват рекламой и стимулированием сбыта. Размер предприятий как средство конкуренции. Социальные установки в отношении бизнеса. Неожиданности стратегического характера</p>
Экономические факторы	<p>Динамика и темпы роста валового национального продукта. Динамика и темпы роста продукции отрасли. Уровень оплаты труда в отрасли. Производительность труда в отрасли. Кредитно-денежная политика. Налоговая политика. Наличие рабочих мест. Уровень безработицы. Размер инфляции. Динамика доходов населения</p>
Демографические факторы	<p>Подвижность населения. Уровень рождаемости. Половозрастной состав населения</p>
Социально-культурные факторы	<p>Вкус и мода. Нравственные и религиозные нормы. Отношение людей к работе. Отношение людей к условиям труда. Отношение людей к оплате труда. Социальная ответственность бизнеса</p>
Технологические факторы	<p>Уровень научно-технического развития в отрасли. Прогрессивные изменения в отрасли. Возможность применения новых технологий и продуктов</p>

3. С помощью экспертно-аналитического метода необходимо оценить выбранные показатели по предложенной шкале оценок в баллах (типовой вариант экспертного анализа дается в табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Прогнозная оценка тенденций развития внешней среды организации (условный пример оценки)

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность		
	5	4	3	2	1	Высшая	Средняя	Низкая
ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ								
1. Факторы спроса (покупатели)								
1.1. Крупные клиенты	+					+		
1.2. Мелкие клиенты		+					+	
1.3. Угроза неплатежа со стороны покупателя				+			+	
1.4. Емкость рынка			+				+	
1.5. Темпы роста рынка				+			+	
2. Факторы конкуренции (конкуренты)								
2.1. Количество основных конкурентов		+				+		
2.2. Наличие на рынке товаров-заменителей			+				+	
2.3. Высота барьеров входа на рынок				+				+
2.4. Распределение рыночных долей между основными участниками рынка			+				+	
3. Факторы сбыта (поставщики)								
3.1. Количество посредников				+			+	
3.2. Наличие сетей распределения			+				+	
3.3. Условия поставок материалов и комплектующих				+			+	

4. В случае повышенного влияния факторов среды косвенного воздействия имеет смысл провести дополнительный PEST(STEP)-анализ. PEST – английская аббревиатура: politics, economics, social, technologies – политические, экономические, социальные и технологические факторы. Общий вид PEST-матрицы представлен на рисунке 2.3. Грамотно выполненный PEST-анализ позволяет оценить все возможные сценарии развития факторов макросреды предпринимательской деятельности.



Рис. 2.3 – Общий вид PEST-матрицы

5. Выбрать основные ситуационные переменные, определяющие возможности и угрозы для развития бизнеса организации (условный пример представлен в таблице 2.8).

Таблица 2.8 – Определение рыночных возможностей и угроз

Параметр оценки	Возможности	Угрозы
Спрос	Появление клиента	Потеря клиента
Конкуренция	Слабость конкурентов. Повышение барьеров входа на рынок	Преимущества конкурентов, выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
Сбыт	Появление поставщика. На рынке возможно появление новой розничная сети, которая в данный момент выбирает поставщиков	Потеря поставщика
Экономические факторы	Предоставление государством субсидий	Введение дополнительных налогов

Комплексный анализ среды предпринимательской деятельности

SWOT-анализ

Экспертно-аналитический метод, используемый при анализе внешней и внутренней среды, позволяет оценить в баллах тенденции развития среды предпринимательской деятельности организации и его подразделений и выделить основные ситуационные переменные. Представить итоги этого анализа можно с использованием SWOT-матрицы (рис. 2.4). SWOT – английская аббревиатура от strengths, weaknesses, opportunities, threats – сильные, слабые стороны, возможности и опасности.

Примерные варианты факторов в SWOT-таблице:	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
В Н Е Ш Н Я Я С Р Е Д А	1. Новые виды продукции 2. Новые технологии 3. Новые потребности, мода, в т.ч. потребности неосознанные 4. Захват смежных сегментов — изучение ситуаций переключений потребителей 5. (Пере) Определение целевой аудитории 6. Дополнительные услуги 7. Тенденции спроса 8. Сотрудничество с другими компаниями 9. Увеличение рекламы на ЦА 10. Формирование УТП 11. Хорошие связи с общественностью 12. Государственная поддержка	1. Продукты-заменители 2. Новые игроки на рынке 3. Слабость поставщиков 4. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) на спаде 5. Смена тенденций спроса / моды 6. Законодательное регулирование а. Новые таможенные барьеры б. Новые законодательные акты 7. Лоббирование конкурентов 8. Активность конкурентов а. Программы продвижения б. Дополнительные услуги 9. Сезонный спад 10. Экономический спад
	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
В Н У Т Р Е Н Н Я Я С Р Е Д А	1. Большой опыт 2. Высокое качество продукции 3. Высокая известность компании 4. Высокие продажи 5. Лидерство в отрасли / сегменте 6. Инновационные технологии, патенты 7. Низкая себестоимость 8. Удовлетворенность клиентов 9. Отработанные бизнес-процессы 10. Сплоченный коллектив 11. Качественное оборудование 12. Широкий ассортимент 13. Обученный персонал 14. Потенциал маркетинга 15. Быстрая обработка заказов 16. Каналы дистрибуции	1. Мало оборотных средств 2. Слабый имидж продукции 3. Низкая репутация компании 4. Слабая дистрибуция, продвижение 5. Слабый маркетинг 6. Нет корпоративной культуры 7. Отсутствие стратегии 8. Внутриполитические проблемы 9. Узкая продуктовая линейка 10. Низкая квалификация сотрудников 11. Низкая мотивация сотрудников 12. Неизвестная торговая марка 13. Нет послепродажного обслуживания 14. Мало дополнительных услуг

Рис. 2.4 – SWOT-матрица

Анализ сильных и слабых сторон в деятельности предприятия позволяет оценить внутреннее состояние предприятия и его возможности относительно рынка, показывает, какие области деятельности и функции предприятия нуждаются в улучшении, поскольку по отношению к рынку являются слабыми сторонами. В то же время такой анализ позволяет определить, какие области и функции следует более полно использовать, поскольку они представляют собой сильные стороны рыночной деятельности. Анализ проводится на основе изучения прошлого и настоящего опыта работы предприятия.

Анализ возможностей и опасностей позволяет предвидеть изменяющиеся благоприятные и неблагоприятные условия рынка (внешней среды) с целью приспособления к ним потенциальных возможностей предприятия для удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли. Такой анализ основывается на изучении вероятных изменений, будущих тенденций по сравнению с настоящими и прошлыми тенденциями.

В соответствии со SWOT-матрицей перед фирмой может открыться ряд возможностей:

- обслуживать дополнительные группы потребителей;
- выйти на новые рынки или сегменты рынка;
- расширить ассортимент, чтобы удовлетворить более широкий круг запросов потребителей.

Сильная сторона – это то, что фирма хорошо делает, или характеристика предприятия, дающая наибольшие возможности. Эти стороны необходимо развивать и поддерживать. Не следует оставлять их без внимания, думая, что здесь и так все хорошо, надо постоянно совершенствовать сильные стороны, уделять им особое внимание в стратегическом планировании. Таким образом, руководству следует обратить внимание на обучение кадров, поддержание имиджа фирмы посредством предоставляемых гарантий, квалифицированной консультацией продавцов, качеством товаров

и т. д., на извлечение максимальной прибыли для поддержания финансовых ресурсов на должном уровне, расширении и поддержании комплекса предоставляемых услуг.

Слабая сторона – это то, чего у фирмы нет совсем или в достаточном количестве по сравнению с другими, или условие, ставящее предприятие в невыгодное положение. Естественно, что необходимо бороться со слабыми сторонами организации, например, могут быть предложены мероприятия, которые позволят:

- наладить непрерывную систему маркетингового планирования;
- разработать необходимые маркетинговые программы для обеспечения конкурентного преимущества;
- решить проблему информационной недостаточности путем создания единой маркетинговой информационной системы, которая будет использоваться для принятия решений на различных уровнях.

Почти для любого предприятия основными угрозами являются высокие законодательные требования и неблагоприятные изменения в валютном курсе, которые носят временный характер. Угрозы необходимо обязательно учитывать при разработке стратегий, прогнозов.

Итак, в результате проведенного анализа можно получить, например, следующие выводы:

- отрасль является довольно привлекательной для развития бизнеса;
- емкость рынка огромна и существует прекрасная возможность завоевать признание покупателей;
- необходимо вложение денег в маркетинг;
- продажа горнолыжного снаряжения является наиболее прибыльным направлением деятельности. Полученные прибыли необходимы для развития фирмы: других ее подразделений, открытия сети розничных магазинов и т. д.;

- основное внимание следует уделить борьбе с существующими конкурентами и требованиям и предпочтениям потребителей;
- необходимо изучать потребителей и конкурентов => создать систему постоянного слежения и анализа информации;
- необходимо разработать активную маркетинговую программу, которая позволит устранить все недостатки и угрозы.

Еще одним удобным способом работы в рамках SWOT-анализа является заполнение *корреляционной матрицы SWOT-анализа*, шаблон которой представлен на рисунке 2.5. Работа с ней позволяет сформировать три направления стратегий деятельности.

		Характеристики внешней среды	
		Возможности (Opportunity) ● ● ●	Угрозы (Threats) ● ● ●
Характеристики компании	Сильные стороны (Strength) ● ● ●	Поле СИВ (объекты приоритетного развития) <i>Стратегия: эффективное использование сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой</i>	Поле СИУ (объекты неопределенности) <i>Стратегия: использование силы организации для устранения угрозы, нависшей со стороны внешней среды</i>
	Слабые стороны (Weakness) ● ●	Поле СЛВ (объекты неопределенности) <i>Стратегия: преодоление слабостей за счет предоставляемых внешней средой возможностей</i>	Поле СЛУ (объекты реформирования) <i>Стратегия: избавление от слабостей и предотвращение нависших угроз со стороны внешней среды</i>

Рис. 2.5 – Корреляционная матрица SWOT-анализа

Эти тенденции динамичны и обычно вызывают появление проблемных задач, требующих изменения целей деятельности организации и его подразделений. Следует определить возможности (потери) организации, качественно оценить последствия изменений во внешней и внутренней среде, выявить срочность таких управляющих воздействий, как контроль, отсутствие воздействия, отложенное воздействие, немедленное воздействие.

Формирование целей организации

На основе выявленных проблемных задач организации (подразделения) формируются цели организации и определяется соответствие поставленных целей реальным показателям деятельности организации.

Организация – это сложная многоцелевая система, тесно связанная с внешней средой. Управление системой такого уровня требует определения упорядоченной совокупности целей и задач, т. е. целевой функции управления, которая определяет вопросы, которые должна решать организация в своей повседневной деятельности; продукцию, которую она будет производить, и рынки, которые будет обслуживать.

Формирование миссии и видения организации

Целевая функция начинается с установления миссии и видения организации. Миссия – это генеральная цель организации, выражающая философию и смысл существования организации. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия. Часто она выражается в виде лозунга.

Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.

Наличие миссии позволяет:

- собственникам договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса;

- партнерам и поставщикам понять место, которое стремится занять фирма на рынке;
- сотрудникам почувствовать себя командой единомышленников, нацеленной на достижение успеха, ощутить свою значимость, получить моральные стимулы работы;
- потребителям продукции со вниманием и заинтересованностью относиться к организации, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за продукцией организации;
- обществу в целом (в первую очередь в лице государственных органов) понять социальное предназначение компании.

Задача формулирования миссии включает понимание того, каким именно бизнесом занимается организация. Она позволяет ответить на следующие вопросы:

- Кто мы?
- Что мы делаем?
- Куда мы направлены?

Выбор определения бизнеса (зоны интересов) является жизненно важной задачей для предприятия с целью правильной идентификации направления давления конкуренции. Формулирование миссии – самое широкое по смыслу решение, принимаемое предприятием в рамках долгосрочного планирования. Определение миссии играет важную роль в планировании и управлении, поскольку заставляет руководство подразделений пересмотреть факторы, лежащие в основе их бизнеса, помогает получить широкую деловую панораму деятельности предприятия, сформировать границы допустимого стратегического выбора, а также имеет огромное значение для коммуникации как внутри организации (позволяет понять цели бизнеса ее сотрудникам) так и вовне ее (способствует доведению информации до акционеров, поставщиков и потребителей).

Миссия может служить символом предприятия, объединяющим все виды его деятельности (бизнеса) и определяющим, что предприятие делает лучше своих конкурентов, т. е. его уникальную компетентность.

Основные цели и их декомпозиция. Формирование дерева целей и задач организации

Цели – это конкретизация миссии и видения организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация. Цели организации используют для установления стандартов для оценки эффективности организации...

Наукой и практикой управления наработаны требования, которые необходимо учитывать при разработке целей организации:

- совокупность поставленных задач должна быть необходимой и достаточной для обеспечения полного достижения цели;
- каждая цель должна быть отнесена к организационно обоснованному подразделению, группе или должностному лицу, принимающему решение (точная адресация цели) (кто, когда, где);
- должны быть определены четкие временные рамки, на которые устанавливаются цели, – период действия целей;
- цели должны быть достижимыми и мотивировать действия исполнителей в правильном направлении;
- цели должны быть гибкими, т. е. иметь возможность их корректировки при изменении внешней и внутренней среды организации;
- цели должны быть совместимыми. Если мы ставим целью проникновение на новый рынок с новыми товарами, то мы вряд ли сможем в первое время получать большие прибыли;

- цели должны быть приемлемыми, т. е. они должны приниматься всеми участниками процесса производства и реализации продукции и не противоречить желаниям и потребностям общества.

Организация – это многоцелевая системы, которая одновременно реализуют несколько ключевых целей, важных для их существования. Между всеми целями существует тесная взаимосвязь и взаимообусловленность, что позволяет их рассматривать как систему целей организации. Количество и разнообразие целей организации настолько велико, что без комплексного системного подхода определение их состава и взаимосвязей не может обойтись ни одно предприятие. На практике используется построение целевой модели в виде древовидной схемы – *дерево целей и задач (ДЦЗ)*, которое позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, получившихся в результате декомпозиции главной цели. Модель дерева целей может быть описана с помощью связного ориентированного древовидного графа, вершины которого являются целями различной степени детализации, а ребра – связями между ними (рис. 2.6). Эти связи заключаются в том, что для выполнения некоторой цели (вершины графа) необходимо и достаточно выполнить хотя бы часть ее подцелей (подчиненных ей вершин). Под «связностью» графа понимается, что его нельзя разбить хотя бы на две полностью независимых друг от друга системы целей. «Ориентированность» означает, что для двух связанных между собой элементов А и В правильно только одно из утверждений типа «Для выполнения цели А необходимо выполнить цель В», или, наоборот, «Для выполнения цели В необходимо выполнить цель А».

Для формирования ДЦЗ проводится декомпозиция цели для каждого объекта управления, а затем все частные деревья сводятся (сшиваются) в единое ДЦЗ. Для объединения всех целей обычно используют матричную развертку задач.

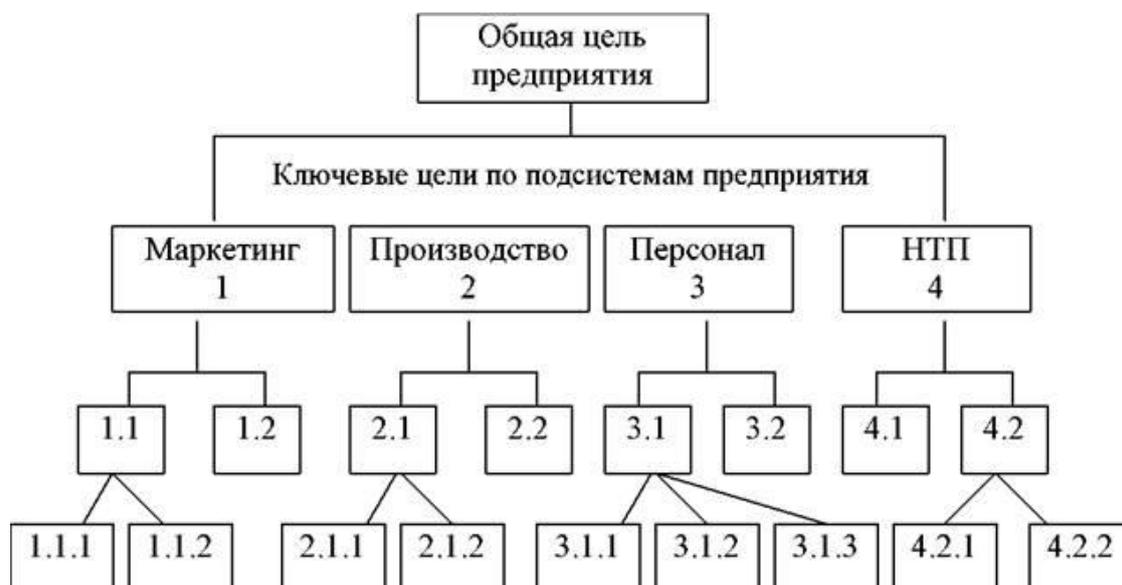


Рис. 2.6 – Дерево целей и задач

Пример дерева целей представлен на рисунке 2.7.



Рис. 2.7 – Пример дерева целей

Составление целей по уровням иерархии (цели организации – цели руководителя – цели подчиненных) позволит определить, нет ли на предприятии несоответствий целей условиям их реализации.

Сформированная система целей позволит:

- выделить организационно обособленные блоки (службы) системы управления, ориентированные на обеспечение определенных целей;
- рационально распределить полномочия и ответственность за достижение
- определить последовательность и характер работ по достижению конечных целей, определить их связи и координацию;
- сформировать систему оценки и стимулирования труда исполнителей в подразделениях при достижении поставленных задач.

2.2 Порядок выполнения работы

Лабораторная работа состоит из пяти этапов.

На *первом этапе* необходимо дать общую характеристику исследуемой организации в соответствии с вариантом (приложение А). Описать организацию как объект управления

На *втором этапе* следует провести анализ внутренней среды организации, в том числе с помощью SNW-анализа.

Третий этап предполагает применение системного и ситуационного анализа для изучения внешних сил организации, используя PEST-анализ.

На *четвертом этапе* необходимо осуществить комплексный анализ среды предпринимательской деятельности с помощью SWOT-анализа, а в завершении построить SWOT-матрицу.

И в завершении, на *пятом этапе*, важно, обобщив результаты проведенного анализа в п. 1–4, сформировать дерево целей, оформить выводы.

Этап 1 «Описание организации как объекта управления»

На данном этапе необходимо заполнить таблицу 2.9 (описание характеристик см. в табл. 2.1), описав организацию, согласно варианту своего задания (приложение А). Особое внимание уделить пунктам 1–5, 8, 9. Ключевые факторы внешней среды заполнить позже, по результатам системного и ситуационного анализа текущего состояния внешней среды, проведенного по результатам SNW, PEST, SWOT-анализов на следующих этапах.

Таблица 2.9 – Описание организации как объекта управления

п/п	Параметр описания	Характеристика
1	Название, местонахождение	???
2	Назначение	???
3	Отраслевая принадлежность	???
4	Правовая форма и вид собственности	???
5	Историческая справка	???
6	Структура	???
7	Структура управления	???
8	Ресурсы	???
9	Экономика	???
10	Культура	???
11	Ключевые факторы внешней среды	???
12	Руководство	???

Этап 2 «Анализ внутренней среды организации. SNW-анализ»

На основании теоретического материала, изложенного выше, проанализировать внутреннюю среду выбранной организации. Краткий алгоритм действий в рамках данного этапа:

1. Представить организацию как систему.

2. Выбрать основные показатели, характеризующие каждый из срезов внутренней среды организации, см. таблицу 2.2.

3. С помощью экспертно-аналитического метода оценить выбранные показатели по предложенной шкале оценок в баллах с учетом важности факторов (см. табл. 2.3).

4. Выбрать основные ситуационные переменные, определяющие, в чем организация сильнее конкурентов, т. е. сильные стороны, и в чем значительно уступает конкурентам, т. е. слабые стороны.

5. Полученные результаты представить в виде матрицы SNW-анализа (табл. 2.10) (пример см. в табл. 2.4).

Таблица 2.10 – Шаблон матрица SNW-анализа

		Оценка качества				
		Очень слабое	Слабое	Нейтральное	Сильное	Очень сильное
Важность	Высшая	???	???	???	???	???
	Средняя	???	???	???	???	???
	Низшая	???	???	???	???	???

6. Сделать выводы.

Этап 3 «Системный и ситуационный анализ внешних сил.

PEST-анализ»

На основании теоретического материала, изложенного выше, рассмотреть организацию как систему, выделив элементы внутренней и внешней среды. Представить результаты анализа в виде схемы «организационный

атом» (рис. 2.2). Прodelать весь описанный выше алгоритм в рамках анализа внешних сил.

Краткий алгоритм анализа внешней среды имеет следующий вид:

1. Представить внешнюю среду организацию как систему, включающие определенные подсистемы.
2. Выбрать основные показатели, характеризующие каждый из факторов внешнего окружения организации (см. табл. 2.6).
3. С помощью экспертно-аналитического метода оценить выбранные показатели (см. табл. 2.7).
4. Составить PEST-матрицу (см. рис. 2.3). Оценить все возможные сценарии развития факторов макросреды предпринимательской деятельности.
5. Выбрать основные ситуационные переменные, определяющие возможности и угрозы для развития бизнеса организации (см. табл. 2.8).
6. Сделать выводы.

Этап 4 «Комплексный анализ среды предпринимательской деятельности. SWOT-анализ»

На основании теоретического материала, изложенного выше, проанализировать внешнюю и внутреннюю среду выбранной организации с помощью SWOT-анализа.

Краткий алгоритм действий в рамках данного этапа:

1. Составить SWOT-матрицу (рис. 2.4).
2. Проанализировать текущее положение и составить возможные сценарии развития организации, превратив слабые стороны в сильные, угрозы в возможности. Составить корреляционную матрицу SWOT-анализа (рис. 2.5).

Этап 5 «Формирование целей организации.

Построение дерева целей»

На основании теоретического материала, изложенного выше, и по результатам проведённого анализа текущего положения организации сформулировать основные управленческие решения в следующих формах:

1. Сформулировать миссию организации.
2. Сформулировать основную стратегическую цель организации.
3. Построить дерево целей и задач (см. рис. 2.6 и 2.7).
4. Сделать выводы.

3 ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 2

«ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА ПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ»

Цель лабораторной работы № 2 – использовать метод парных сравнений для оценки личной мотивации труда на основе иерархии потребностей А. Маслоу.

При выполнении лабораторной работы решаются следующие **задачи**:

- закрепляются полученные знания об основах теории управления, методах мотивации и стимулирования персонала;
- развивается системное мышление и умение применения системного подхода в решении практических управленческих задач;
- приобретаются навыки использования метода парного сравнения при самоанализе и в рамках решения управленческих задач;
- отрабатываются навыки применения в своей практической работе идей и методов современного менеджмента, в том числе мотивации и стимулирования персонала (и себя в том числе);
- реализуется важный этап формирования профессиональных навыков – самоанализ и самоменеджмент.

Задание

Для выполнения лабораторной работы необходимо проанализировать личный уровень мотивации на выполнение определенной задачи, которая соответствует варианту (приложение Б), а также провести самоанализ мотивационных особенностей. Следует выполнить следующее:

1. Провести самоанализ, в том числе с использованием метода парных сравнений для выявления неудовлетворённых потребностей, чтобы на их основе составить личный мотивационный план для работы. Заполнить

таблицы, составить комментарии к полученным результатам и сделать выводы.

2. Провести самоанализ с точки зрения способности к мотивации других людей (персонала). Заполнить таблицы, прокомментировать полученные результаты, составить личный план по коррекции собственного стиля (методов, приемов) управления и сделать общие выводы по этапу работы.

3. Оформить результаты проделанной работы в форме отчета.

3.1 Мотивация персонала на основе иерархии потребностей А. Маслоу

Для оценки мотивации персонала на основе иерархии потребностей А. Маслоу необходимо владеть теоретической базой, которая изложена в учебном пособии [1]. Особое внимание при теоретической подготовке следует уделить гл. 11 данного пособия, так как там подробно раскрывается определение понятия «мотивация», рассматриваются содержательные теории мотивации, в том числе иерархическая теория мотивации А. Маслоу; кроме того, в гл. 2 прослеживается изменение взглядов на процессы и способы мотивации в рамках различных школ управления; в главе 8 описываются методы управления, которые сопоставимы со способами мотивации и стимулирования персонала; гл. 15 описывает способы оценки эффективности менеджмента. Отмечается, что для выполнения данной лабораторной работы и расширения кругозора рекомендуется не ограничиваться одним учебным пособием [1], а пользоваться и другой учебной литературой.

Общие положения теории мотивации

Мотивация труда – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность

его поведения. Очевидно, что цели организации существенно отличаются от целей ее работников. Соответственно, возникает проблема: каким образом «заставить» работников эффективно трудиться в этой организации? Очевидно, что для этого следует каким-то образом цели организации и сотрудников совместить. Именно этой цели и служат теории мотивации труда [5].

Таким образом, мотивация труда – одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

В общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий. В основе этих движущих сил лежат потребности человека.

Потребность – это внутреннее побуждение человека вследствие физиологического или психологического недостатка чего-либо.

Для описания мотивационного процесса в экономике и менеджменте принято использовать модели (теории) мотивации, которые условно могут быть классифицированы следующим образом:

- традиционные: основаны на подходе использования политики «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника (Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант, Генри Форд);
- содержательные: основаны на рассмотрении отдельных потребностей (или мотивов), которые направляют деятельность индивида (теория иерархии потребностей Маслоу, двухфакторная модель мотивации Герцберга, трехфакторная модель Мак-Клелланда, X-, Y-теория Мак-Грегора и др.);
- процессуальные – рассматривают мотивацию как процесс и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов (Теория Портера-Лоулера, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса).

О содержании каждой теории мотивации см. п. 11.2–11.4 учебного пособия [1]. Рассмотрим одну из содержательных теорий мотивации более подробно.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

Теория мотивации А. Маслоу, иногда называемая «пирамидой» или «лестницей» Маслоу, является фундаментальной теорией, признанной специалистами по менеджменту во всем мире. В своей теории Маслоу разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу (рис. 3.1), который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому.



Рис. 3.1 – «Пирамида потребностей» А. Маслоу

А. Маслоу сформулировал основные принципы, характеризующие природу человека:

- 1) потребности людей никогда не могут быть удовлетворены абсолютно;
- 2) состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждают человека к действию;
- 3) существует иерархия потребностей.

При этом потребности более низкого порядка не обязательно должны быть удовлетворены полностью. Главное, чтобы потребности, находящиеся на более высокой ступени иерархии, были удовлетворены в меньшей степени, чем низшие. Потребности низших уровней присущи всем людям примерно в равной мере, а высших уровней – в неодинаковой степени. Высшие потребности помогают дифференцировать индивидов и имеют большое значение для формирования ценностных ориентаций личности человека.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации исключительно как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям путём пробуждения в нём определённых мотивов. Роль рычагов воздействия, вызывающих действие определённых мотивов, выполняют стимулы. В качестве последних могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку как компенсация за его действия, или что он желал бы получить в результате определённых действий.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Формы стимулирования:

- моральное стимулирование: предмет потребности – престиж, авторитет;
- материальное стимулирование (денежное или неденежное): предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ;

- стимулирование временем: предмет потребности – творческие элементы в труде, возможность участия в управлении, перспективы продвижения по службе и т. п.

На основании [6] обозначается, что в зависимости от уровня удовлетворенности потребностей (согласно классификации А. Маслоу) могут применяться различные группы мотивации и стимулирования персонала. Таким образом место и роль организационных, моральных и материальных факторов стимулирования труда может быть отражена графически (рис. 3.2).

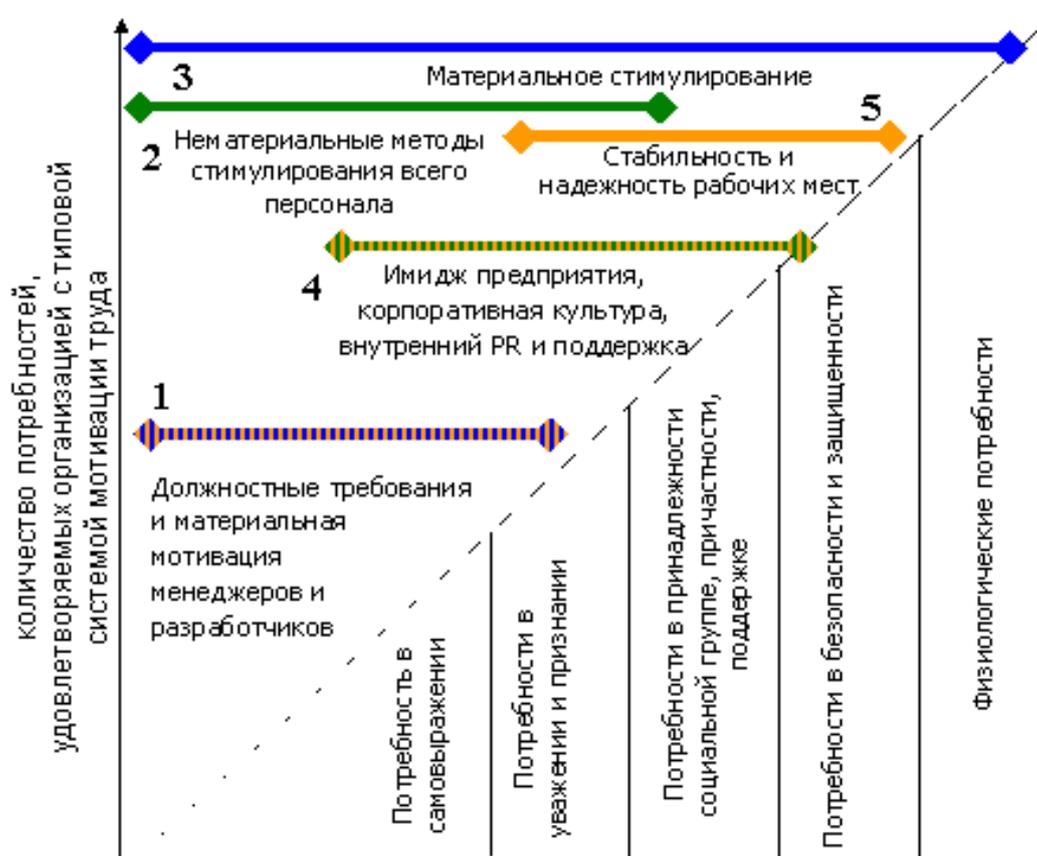


Рис. 3.2 – Место и роль факторов стимулирования труда

Некоторые потребности могут и должны удовлетворяться только материально, что-то – только морально, но подавляющая часть потребностей может быть удовлетворена только комбинацией моральных (в том числе организационных, т. е. заведомо заложенных в системе управления)

и материальных факторов. При этом важным является то, что различные категории работников должны мотивироваться по-разному. Соотношение морального и материального стимулирования для бухгалтерии и отдела продаж должно быть принципиально различным. Определение этого соотношения лежит в тщательной формулировке целей конкретного подразделения или работника в разрезе общих целей компании. Поскольку работников много и целеполагание для каждого из них должно быть в русле общих целей организации, то логично предположить существование некой общей системы мотивации, применимой к каждому работнику. Факторы стимулирования и мотивации труда могут быть классифицированы по формулировкам потребностей в иерархии по Маслоу.

Потребность в самовыражении

Это самый высокий уровень и вместе с тем одна из наиболее критичных потребностей. Человек реализует свои способности. Известно, что творчество является «метамотиватором» наравне с «поиском истины», «служением другим» и «опекой». Такие «метамотиваторы» необходимо держать под контролем, а еще лучше – управлять ими. Для решения этой задачи следует использовать:

1) **организационные рычаги** (линия 1), такие как вменение в обязанности топ-менеджеров и творческих специалистов работы (участия) в составе комиссий, советов, комитетов или рабочих групп, ведение проектной работы;

2) **нематериальные** (линия 2) методы стимулирования персонала в части формирования клубов, кружков, команд, любительских театров и т. д. К сожалению, многие менеджеры не считают это эффективным вложением денег. Тем не менее, формирование общих целей (спортивных, соревновательных, созидательных, творческих и т. д.) существенно влияет на общий командный дух коллектива, сплачивает и мотивирует его;

3) **материальные методы** (линия 3) – стимулирование рационализации и изобретательства (например, создание бюро по рационализации и изобретательству (БРИЗ)), кружков качества, поддержка при значимых событиях в жизни работника, вручение подарков и т. д. При справедливой оценке творческого вклада работника его лояльность и стремление работать для компании существенно повышаются.

Потребность в уважении и признании

В основном такая потребность существует у менеджеров компании, для которых движущей силой является статус. Человек делает карьеру, занимается наукой, участвует в политической и общественной жизни. Характерно то, что основное мотивирующее (или демотивирующее) воздействие оказывает, в основном, сравнение с работниками соседнего предприятия. В рамках управления этой потребностью следует применять:

1) **организационные рычаги** (линия 1), показывающие менеджеру возможность профессионального роста и достижения более высокого общественного положения (статуса), что является основным при стимуляции менеджеров;

2) **нематериальные рычаги** (линия 2), такие как название должности (статус), почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т. д.;

3) **материальные методы** (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т. д.;

4) **имиджевые рычаги** (PR, линия 4) – общий имидж компании, бюрократические аксессуары с наименованием либо знаком компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж.

Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, причастности, поддержке

Человек заводит семью, друзей, вступает в определенные клубы, сообщества. В работе это хорошо видно в стремлении подавляющего количества кандидатов (сотрудников) работать в престижных, статусных, брендовых компаниях (*Я работаю в «Майкрософт»!* или *Я работаю в «Проктер энд Гэмбл»*). Сотрудники чувствуют себя частью этого большого и хорошего механизма. Они в хорошем смысле сливаются с его результатами, успехами. Этот фактор важен для всех работников организации, при этом в сознании различных работников могут быть различные целевые социальные группы, к которым они хотели бы принадлежать. В рамках управления этим фактором применимы:

1) **нематериальные рычаги** (линия 2), такие как участие в управлении (пусть только видимое), система обратной связи с управленцами, встречи с руководством, участие в любительских или общественных движениях, творческих коллективах или коллективах по интересам, почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звание лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т. д.;

2) **материальные методы** (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т. д.;

3) **имиджевые рычаги** (PR, линия 4) – общий имидж компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж работы, корпоративные мероприятия и праздники;

4) **организационные рычаги** (линия 5) – информирование общественности о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.

Потребность в безопасности и защите

Для удовлетворения этой потребности человек соблюдает определенный режим дня, приобретает (снимает) квартиру, покупает одежду и пр. Важный фактор, существенно влияющий на лояльность работника, – его приверженность организации и стойкость в критические периоды. Для управления этой потребностью требуется применять:

1) **материальные методы** (линия 3) – конкурентный уровень оплаты труда, позволяющий делать страховые материальные сбережения, «белая» зарплата (позволяющая привлекать долгосрочные кредиты – но это отдельная тема), поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т. д.;

2) **имиджевые рычаги** (PR, линия 4) – общий узнаваемый общественностью имидж сильной и динамичной компании, прижизненный почетный общественный статус работника успешного современного предприятия и его поддержка, корпоративные мероприятия и праздники.

3) **организационные рычаги** (линия 5) – информирование общественности и коллектива о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.

Физиологические потребности

Основа для заключения трудовых соглашений. При этом необходимо понимать, что под термином «физиологические потребности» должно пониматься нечто большее, чем условия концлагеря или ИТУ. Цивилизация существенно увеличила те потребности, которые у Маслоу получили наименование «физиологических». Более того, существует разделение таких потребностей по странам и регионам. Для современного определения физиологических потребностей следует использовать понятие «социальный

статус» работника определенной квалификации с учетом исторически сложившихся условий на конкретном рынке труда. Но это уже другая история, не входящая в круг рассматриваемых вопросов.

Для управления этой потребностью следует формировать материальное стимулирование (линия 3) таким образом, чтобы средняя материальная оценка труда работника не была ниже существующей на рынке для специалиста его квалификации. Есть и иной подход, связанный с рыночным определением материальной составляющей мотивации. Если взять объем работ, требуемый компанией за 100%, то исполнение 75% должно оплачиваться в пределах среднерыночной стоимости специалиста. Иначе говоря, среднее исполнение (по объему и качеству) работ должно соответствовать среднему уровню зарплаты такого специалиста. Резерв по объему работ и, соответственно, оплаты труда позволит создать здоровую конкуренцию и привлекать тех, кто готов выполнять 100 и более процентов, зарабатывая при этом больше, чем аналогичный специалист в другой компании.

Вместе с тем, если на предприятии объявлены вакансии на рабочие должности, то уровень оплаты и условий труда там должен быть только такой, чтобы обеспечить именно этот низший уровень потребностей. И помимо этого – соответствующий этой вакансии на рынке труда. А вот вопрос, как выбраться с одного уровня потребностей на следующий – должен ли помогать решать работодатель? Нет. Он должен создать условия. А выбираться человек должен сам. Работодатель должен заниматься вопросами бизнеса. Вопрос, как перестать быть рабочим и стать топ-менеджером, должен решать сам человек.

Кроме того, здесь важно обеспечить санитарно-приемлемые условия труда, спецодежду. Охрана труда должна быть на соответствующем уровне. Обязательно соблюдение Трудового кодекса и нормированного рабочего дня.

В дополнении к вышеизложенному см. гл. 8 [1] (методы управления).

Несомненно, приведенные выше роли и задачи моральных и материальных факторов стимулирования и мотивации труда являются лишь гипотезой, основанной на изучении успешного применения различных мотивационных схем. Очевидно, что в рамках системы мотивации организационные, «имиджевые», моральные и материальные рычаги пересекаются, что затрудняет их «чистое» выделение. Тем не менее, их обозначение имеет принципиальное значение для проектирования сочетания моральных и материальных методов стимулирования.

Концепция иерархии потребностей А. Маслоу послужила основой многих моделей мотивации труда. В соответствии с его учением, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень их удовлетворенности будет возрастать, что, в свою очередь, будет способствовать росту производительности труда. Управление должно выявлять потребности работника и использовать соответствующие именно этим потребностям методы мотивирования.

3.3 Порядок выполнения работы

Лабораторная работа состоит из двух этапов.

На *первом этапе* необходимо провести самоанализ, в том числе с использованием метода парных сравнений для выявления неудовлетворённых потребностей, чтобы на их основе составить личный мотивационный план для работы, сделать выводы.

На *втором этапе* необходимо провести самоанализ с точки зрения собственной способности к мотивации других людей (персонала). Результатом данного этапа служит личный план по коррекции собственного стиля (методов, приемов) управления.

Этап 1 «Выявление личных потребностей, мотивирующих к труду»

1. В ходе выполнения работы необходимо провести **самоанализ и выявить собственные потребности** как сотрудника организации (приложение Б) и разработать способы мотивации, соответствующие индивидуальным потребностям.

2. **Заполнить бланк для ответов** (определение главных потребностей на основе тестирования). В процессе тестирования необходимо провести попарное сравнение приведённых ниже утверждений и заполнить бланк для ответов (табл. 3.1). Для его заполнения сначала сравните первое утверждение со вторым, затем с третьим и так далее, результаты сравнения впишите в первую колонку таблицы.

Например, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для Вас является второе, то в начальную клетку первой колонки вносите цифру 2, если первое – цифру 1. Затем переходите ко второму утверждению, сравнивая его с третьим, четвертым и т. д., а результаты внесите во вторую колонку.

Подобным образом проработайте все 15 утверждений и заполните бланк ответов.

Рекомендуется перед каждым утверждением произнести: *Я хочу ...*

Утверждения для самоанализа:

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь тёплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить своё положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.

3. **Подсчитайте** количество выборов, выпавших на каждое утверждение (т. е. подсчитайте в бланке для ответа: сколько раз встречается число 1, 2 и т. д. до числа 15). Выберите пять утверждений, получивших наибольшее число выборов, и расположите их в порядке убывания. Это и будут *Ваши главные потребности*.

4. **Выявление степени удовлетворённости потребностей по А. Маслоу.** При выборе способов мотивации поведения целесообразно установить, какие из потребностей являются неудовлетворёнными. Подсчитайте суммы выборов по пяти секциям:

1) материальные потребности: $4 + 8 + 13$ (*т. е. сложите количество повторов числа 4, числа 8, числа 13*);

2) потребности в безопасности: $3 + 6 + 10$ (*т. е. сложите количество повторов числа 3, числа 6, числа 10*);

3) потребности в контактах с людьми: $2 + 5 + 15$ (*аналогичным образом посчитайте количество повторов чисел*);

4) потребности в признании: $1 + 9 + 12$ (*аналогичным образом посчитайте количество повторов чисел*);

5) потребности в самореализации: $7 + 11 + 14$ (*аналогичным образом посчитайте количество повторов чисел*).

5. **Подсчитав суммы баллов по каждой из пяти секций**, отложите эти значения в соответствующих ячейках (т. е. по пяти основным потребностям) таблицы 3.2. Диапазон суммы баллов соответствуют определенным зонам удовлетворенности потребностей.

Таблица 3.2 – Определение зоны удовлетворенности групп потребностей

Диапазон суммы баллов зон удовлетворенности потребностей	Значение суммы баллов по результатам оценки видов потребностей				
<i>30 баллов и выше</i> Зона неудовлетворённости					
<i>15–30 баллов</i> Зона частичной неудовлетворённости					
<i>0–14 баллов</i> Зона частичной неудовлетворённости					
Группы потребностей	Материальные потребности	Потребности в безопасности	Потребности в контактах с людьми	Потребности в признании	Потребности в самореализации

6. Для потребностей, которые не удовлетворены или удовлетворены частично, необходимо **разработать (подобрать, найти, определить) индивидуальные способы стимулирования**, позволяющие в наибольшей степени мотивировать Вас к эффективной деятельности. Рекомендуется изучить дополнительный теоретический и практический материал по теме «Мотивация персонала в менеджменте» (в том числе см. перечень рекомендуемой литературы).

Итоговые результаты по п. 6 отразите в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Индивидуальные способы стимулирования персонала (себя) по неудовлетворенным потребностям

Потребности	Способы стимулирования
1.	1. 2. 3. и т. д.
2.	1. 2. и т. д.
и т. д.	

Сделайте аргументированные выводы по данному этапу работы.

Этап 2 «Анализ мотивационной предрасположенности»

Необходимо провести самоанализ и определить, на удовлетворение каких потребностей работников ориентирована Ваша практика управления или какую склонность в мотивации людей на работу (активную деятельность) имеете лично Вы? (табл. 3.4).

По каждому утверждению (вопросу), представленному в таблице 3.4, отметьте (зафиксируйте) цифру, отражающую степень Вашего согласия с ним, в соответствии с приведенной шкалой:

- +3 – совершенно согласен;
- +2 – в основном согласен;
- +1 – скорее согласен, чем не согласен;
- 0 – не могу сказать, согласен или нет;
- -1 – скорее не согласен, чем согласен;
- -2 – в основном не согласен;
- -3 – совершенно не согласен.

Таблица 3.4 – Вопросы для самоанализа

Вопрос (утверждение)	Вариант ответа
1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые надбавки к зарплате	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избегать ошибок в работе и несчастных случаев	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
3. Работникам следует напоминать, что их занятость зависит от конкурентоспособности предприятия	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их личных достижений в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
7. Для достижения высоких рабочих результатов важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе максимально полно	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
9. Важными факторами, удерживающими работников на предприятии, являются предоставляемые льготы и меры социальной защиты	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во внерабочее время	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14. Гордость за хорошо выполненную работу является серьезным стимулом для многих людей	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Окончание таблицы 3.4

Вопрос (утверждение)	Вариант ответа
15. Хорошие отношения в неформальных рабочих группах во многом определяют высокие рабочие результаты отдельных работников	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов – кто не работает, то не ест	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
18. Работники должны иметь возможность планирования собственной деятельности и принятия самостоятельных решений	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и организации	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Используйте ключ к тесту, представленный в таблице 3.5, для подсчета результатов.

Таблица 3.5 – Ключ к тесту из таблицы 3.4

Группа потребностей	№ вопроса	Количество баллов	Сумма баллов по группе потребностей
<i>Потребность в самоактуализации</i>	10	?	?
	11	?	
	13	?	
	18	?	
<i>Потребность в уважении</i>	6	?	?
	8	?	
	14	?	
	17	?	

Окончание табл. 3.5

Группа потребностей	№ вопроса	Количество баллов	Сумма баллов по группе потребностей
<i>Потребность в принадлежности</i>	5	?	?
	7	?	
	12	?	
	15	?	
<i>Потребность в безопасности</i>	2	?	?
	3	?	
	9	?	
	19	?	
<i>Физиологические потребности</i>	1	?	?
	4	?	
	16	?	
	20	?	

Отметьте значком «X» на шкале из таблицы 3.6 полученную сумму баллов (из графы «Сумма баллов по группе потребностей» табл. 3.5) или просто зафиксируйте значение.

Таблица 3.6 – Шкала оценки потребностей по группам

Группа потребностей	Шкала оценки												
Самоактуализация	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Уважение	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Принадлежность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Безопасность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Базовые потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Проанализируйте полученные результаты и посмотрите, какой удельный вес в процессе руководства подчиненными Вы приписываете (или имеете склонность это делать) каждой из потребностей в иерархии А. Маслоу. Проведите самоанализ и сделайте выводы: может быть, Вы слишком большой упор делаете на какую-то одну категорию потребностей, недооценивая другие.

По итогам данного вида деятельности составьте необходимые конструктивные коррективы в виде плана (задач) в свою работу, которые сделают Вашу модель руководства более эффективной.

4 ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 3

«ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ И ТЕХНОЛОГИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ»

Цель лабораторной работы № 3 – получить навыки организации и планирования информационного обеспечения в менеджменте.

При выполнении лабораторной работы № 3 решаются следующие **задачи**:

– обеспечение углубленного изучения теоретических материалов по дисциплине «Теория управления», умение ориентироваться в ресурсах, содержащих информацию, необходимую в деятельности менеджера;

– научить находить актуальную информацию об управленческой деятельности в рыночных условиях, собирать и обрабатывать фактический материал в сфере офисных технологий;

– закрепить навыки системной работы с экономической информацией в сети Интернет.

В процессе работы менеджер должен уметь оперативно принимать разнообразные управленческие решения. Для этого необходимо иметь навыки быстрого сбора и обработки информации, уметь классифицировать источники информации, освоить методы работы с экономической информацией.

Лабораторная работа № 3 нацелена на подготовку предложений по совершенствованию бизнеса, применению информационных технологий и решений в определенной отрасли (согласно варианту задания из приложения В), на конкретном предприятии (по выбору студента). Они должны быть подкреплены перечнем мероприятий по внедрению.

Задания в рамках двух этапов лабораторной работы имеют единую структуру и включают следующие виды работ:

- необходимо найти информационные ресурсы или системы по выбранному варианту задания;

- ознакомиться с их описанием, структурой и особенностями;
- проанализировать практику их применения;
- составить краткий обзор выбранных систем (ресурсов) с указанием наименования, ссылки на источник, скриншотами интерфейса системы, перечислением основных функций (возможностей), достоинств и недостатков использования для решения установленной вариантом задания задачи;
- составить перечень мероприятий по внедрению системы на предприятии;
- оформить результаты работы в форме отчета, где отразить цель, задачи работы, найденные ресурсы и их краткую характеристику, достоинства, недостатки, выводы, предложения.

Варианты лабораторной работы представлены в приложении В и состоят из двух блоков, соответствующих каждому этапу работы: блок 1 – наименование сферы деятельности для подбора информационных ресурсов, блок 2 – наименование отрасли, в которой работает фирма, и название подразделения фирмы.

4.1 Теоретические основы применения информационных ресурсов и технологий в менеджменте

Для выполнения лабораторной работы рекомендуется ознакомиться с теоретическим материалом, изложенным в п. 1.1, гл. 6 и 8 учебного пособия [1], где описаны основные функции и особенности управления в современной организации. Для выполнения данной лабораторной работы и расширения кругозора рекомендуется не ограничиваться одним учебным пособием [1], а пользоваться и другими источниками информации.

Роль информации в системе управления предприятием

Информация – сведения об окружающем мире (объектах, явлениях, событиях, процессах и т. п.), которые уменьшают имеющуюся степень

неопределенности, неполноты знаний, отчужденные от их создателя и ставшие сообщениями. Эти сведения выражены на определенном языке в виде знаков, в том числе и записанных на материальном носителе. Их можно воспроизводить путем передачи людьми устным, письменным или другим способом [7].

Информация позволяет организациям:

- осуществлять контроль за текущим состоянием организации, ее подразделений и процессов в них;
- определять стратегические, тактические и оперативные цели и задачи организации;
- принимать обоснованные и своевременные решения;
- координировать действия подразделений в достижении целей.

Согласно [8] современные предприятия и фирмы представляют собой сложные организационные системы, отдельные составляющие которых (основные и оборотные фонды, трудовые и материальные ресурсы и другие) постоянно изменяются и находятся в сложном взаимодействии друг с другом. Функционирование предприятий и организаций различного типа в условиях рыночной экономики поставило новые задачи по совершенствованию управленческой деятельности на основе комплексной автоматизации управления всеми производственными и технологическими процессами, а также трудовыми ресурсами.

Рыночная экономика приводит к возрастанию объема и усложнению задач, решаемых в области организации производства, процессов планирования и анализа, финансовой работы, связей с поставщиками и потребителями продукции, оперативное управление которыми невозможно без организации современной автоматизированной информационной системы (ИС).

Информационная система управления – совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств и специалистов, предназначенная для обработки информации и принятия управленческих решений.

Миссия информационных систем – производство нужной для организации информации для обеспечения эффективного управления всеми ее ресурсами, создание информационной и технологической среды для осуществления управления организацией.

Информационная система управления должна решать текущие задачи стратегического и тактического планирования, бухгалтерского учета и оперативного управления фирмой. В связи с этим в системах управления обычно выделяют три уровня: стратегический, тактический и оперативный. На каждом из этих уровней управления имеются свои задачи, при решении которых возникает потребность в соответствующих данных, получить эти данные можно путем запросов в информационную систему. Эти запросы обращены к соответствующей информации в информационной системе. Информационные технологии позволяют обработать запросы и, используя имеющуюся информацию, сформировать ответ на эти запросы. Таким образом, на каждом уровне управления появляется информация, служащая основой для принятия соответствующих решений.

Например, многие учетные задачи (бухгалтерского и материального учета, налогового планирования, контроля и т. д.) решаются без дополнительных затрат путем вторичной обработки данных оперативного управления. Учет является необходимым дополнительным средством контроля. Используя оперативную информацию, полученную в ходе функционирования автоматизированной информационной системы, руководитель может спланировать и сбалансировать ресурсы фирмы (материальные, финансовые и кадровые), просчитать и оценить результаты управленческих решений, наладить оперативное управление себестоимостью продукции (товаров, услуг), ходом выполнения плана, использованием ресурсов и т. д. Информационные системы управления позволяют:

- повышать степень обоснованности принимаемых решений за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации;

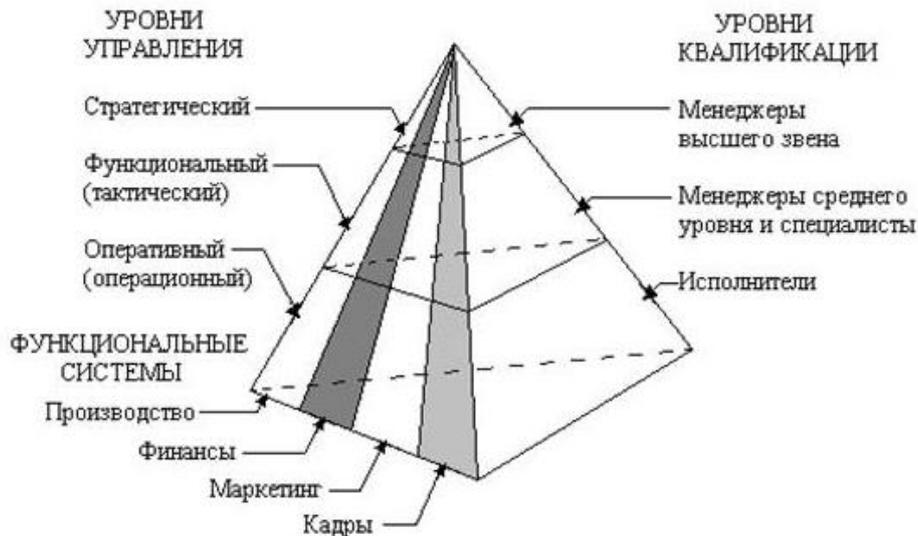
- обеспечивать своевременность принятия решений по управлению организацией в условиях рыночной экономики;
- добиваться роста эффективности управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда;
- согласовывать решения, принимаемые на различных уровнях управления и в разных структурных подразделениях;
- за счет информированности управленческого персонала о текущем состоянии экономического объекта обеспечивать рост производительности труда, сокращение непроизводительных потерь и т. д.

Классификация информационных систем

Классификация информационных систем управления зависит от видов процессов управления, уровня управления, сферы функционирования экономического объекта и его организации, степени автоматизации управления и других признаков. Основные группы ИС представлены на рисунках 4.1, 4.2 и 4.3, более подробно они описаны в [9] и [10].



Рис. 4.1 – Вариант классификации ИС



- ИС оперативного уровня – бухгалтерская, банковских депозитов, обработка заказов, регистрация билетов, выплата зарплаты;
- ИС специалистов – офисная автоматизация, обработка знаний (включая экспертные системы);
- ИС тактического уровня (среднее звено) – мониторинг, администрирование, контроль, принятие решений;
- ИС стратегического уровня – формулирование целей, стратегическое планирование.

Рис. 4.2 – Классификация ИС по уровням управления



Рис. 4.3 – Варианты классификации ИС

Рассмотрим более подробно классификацию, представленную на рисунке 4.3, по характеру использования информации.

Информационно-поисковые системы производят ввод, систематизацию, хранение, выдачу информации по запросу пользователя без сложных преобразований данных. Например, информационно-поисковая система в библиотеке, в железнодорожных и авиакассах.

Информационно-решающие системы осуществляют все операции переработки информации по определенному алгоритму. Среди них можно провести классификацию по степени воздействия выработанной результатной информации на процесс принятия решений и выделить два класса: управляющие и советующие.

Управляющие ИС вырабатывают информацию, на основании которой человек принимает решение. Для этих систем характерны тип задач расчетного характера и обработка больших объемов данных. Примером могут служить система оперативного планирования выпуска продукции, система бухгалтерского учета.

Советующие ИС вырабатывают информацию, которая принимается человеком к сведению и не превращается немедленно в серию конкретных действий. Эти системы обладают более высокой степенью интеллекта, так как для них характерна обработка знаний, а не данных.

Взаимосвязь организаций и информационных систем

Материал по данной теме подробно изложен в [9].

Информационные системы и организации имеют взаимное влияние друг на друга. С одной стороны, ИС должны присоединиться к организации, чтобы обеспечить необходимой информацией важные группы внутри организации. В то же время организация должна сознавать и открывать себя влияниям информационных систем, чтобы извлечь выгоду из новых технологий.

Взаимодействие между информационными технологиями и организациями очень комплексно и подвержено влиянию большого числа факторов, включая структуру организации, стандартную технику эксплуатации, политику, культуру, окружающую среду и решения управления. Менеджеры должны сознавать, что информационные системы могут заметно изменять жизнь в организации.

С экономической точки зрения информационные технологии систем могут рассматриваться как средства производства, которые могут свободно заменять рабочую силу. Так как стоимость информационных технологий падает, они заменяют рабочую силу, которая исторически имеет возрастающую стоимость. Следовательно, в микроэкономической теории информационные технологии должны привести к снижению числа средних менеджеров и служащих, так как информационные технологии заменяют их. Информационные технологии также изменяют размеры контрактов фирм, потому что они могут уменьшать операционные затраты. Информационные технологии, особенно использование сетей, снижают стоимость рыночного участия (операционные затраты) и делают их заслуживающими внимание для фирм, чтобы заключить контракт с внешними поставщиками вместо того, чтобы использовать внутренние источники поставки.

Отделение работы от места расположения. В настоящее время стало возможным организовать глобальную работу в отдельных рабочих местах. Информационные технологии, такие как электронная почта, Интернет и видеоконференции, создают хорошую координацию географически рассеянных сотрудников в различных странах и регионах. Совместная бригадная работа через тысячи километров стала реальностью, поскольку проектировщики могут работать над проектом нового изделия вместе, даже если они расположены на различных континентах.

Информационные системы с сетевой структурой дают возможность компаниям координировать их географически распределенные подразделения

как виртуальные корпорации (или виртуальные организации), иногда называемые организациями с сетевой структурой. Виртуальные организации используют сети, чтобы связать людей, имущество и идеи, соединяя с поставщиками и клиентами, чтобы создавать и распределять новые изделия и услуги без ограничения традиционными организационными границами или физическим расположением. Одна компания может пользоваться возможностями другой компании без физического соединения с ней. Например, одна компания могла бы отвечать за конструкцию изделия, другая – за сборку и производство и третья – за администрацию и продажи.

Увеличение гибкости организаций. Современная технология передачи данных предоставила многим организациям работу более гибкими способами, повышая способности этих организаций реагировать на изменения на рынке. Информационные системы могут придавать большим и маленьким организациям дополнительную гибкость, чтобы преодолеть некоторые ограничения, вытекающие из их размеров. Маленькие организации могут использовать информационные системы, чтобы приобрести часть сил и возможностей больших организаций. Они могут координировать действия типа выполнения заказов или слежения за инвентарем, имея небольшой кадровый состав клерков и менеджеров. Большие организации могут использовать информационные технологии, чтобы достигнуть части маневренности и чувствительности маленьких организаций.

Реорганизация трудовых процессов. Начиная с первых случаев использования информационных технологий в бизнесе в начале 1950-х гг. информационные системы прогрессивно заменили процедуры ручного труда на автоматизированные действия в трудовых и технологических процессах. Электронные трудовые процессы уменьшили стоимость эксплуатации во многих компаниях, заменяя бумажные документы и установившуюся практику ручного труда.

Информационные технологии реорганизуют процесс управления, обеспечивая мощные новые возможности помощи менеджерам в стратегии, планировании и управлении. Например, стало возможно получать информацию для менеджеров относительно организационного выполнения вплоть до уровня определенных изделий из любой организации в любое время. Новая интенсивность информации делает возможными точное планирование, предсказание и контроль. Распределяя информацию через электронные сети, новый менеджер может эффективно связываться с тысячами служащих и даже управлять обширными целевыми группами.

Таким образом, информационные системы могут стать мощными инструментами для создания более конкурентоспособных и эффективных организаций. Информационные технологии могут использоваться, чтобы перепроектировать организации, трансформируя их структуру, область действия, средства сообщения и механизмы управления работой, трудовыми процессами, изделиями и услугами [10].

Критерии выбора информационной системы

В [8] подробно рассмотрены критерии выбора и особенности использования ИС в организациях различного вида (типа). Основные положения сводятся к тому, что критерии информационной системы для предприятия или организации могут быть различными, в том числе:

- функциональные возможности информационной системы;
- совокупная стоимость владения;
- перспективы развития;
- технические характеристики;
- минимизация рисков.

Под **функциональными возможностями системы** понимается ее соответствие тем бизнес-функциям, которые уже существуют или только планируются к внедрению в организации. Например, если целью организации

является снижение финансовых потерь за счет уменьшения брака, то выбранная система должна обеспечивать автоматизацию процесса контроля качества.

Обычно для определения соответствия системы выдвигаемым функциональным требованиям достаточно иметь четкое представление о стратегии развития бизнеса, контекстное описание бизнеса и формализованное описание деятельности предприятия. Если все эти компоненты, необходимые для выбора системы, отсутствуют, то их включают в этап по подготовке исходных данных для выбора системы. Для осуществления работ подобного масштаба необходимо наличие довольно большого числа сотрудников, но поскольку содержать такой штат на предприятии постоянно не имеет смысла, то наиболее целесообразным представляется приглашение внешних консультантов.

Четко структурированное понимание бизнес-процессов собственной организации, полученное в результате взаимодействия с внешними консультантами, поможет высшему руководству лучше представить работу своей организации, построить информационную систему предприятия, а также позаимствовать опыт других организаций.

Совокупная стоимость владения – сравнительно новое понятие. Под ним понимается сумма прямых и косвенных затрат, которые несет владелец системы в течение ее жизненного цикла.

Необходимо четко определить жизненный цикл каждой из предложенных систем, куда входит время жизни существующей системы, время на проектирование новой, время на закупку компонентов и внедрение новой системы, время эксплуатации, которое ограничивается сроком, когда возвращается 90% стоимости системы от результата ее работы, и сумму всех прямых и косвенных затрат.

Перспективы развития закладываются в систему поставщиком системы и комплексом стандартов, которым она удовлетворяет. Очевидно,

что на перспективу развития также огромное влияние оказывает и устойчивость поставщика системы на рынке. Для определения устойчивости необходимо четко знать, какова форма собственности на систему у поставщика, какую долю он занимает на рынке, сколько времени он существует на рынке.

Понимание *технических характеристик* в наибольшей степени гарантирует соответствие системы поставленным перед ней задачам. К техническим характеристикам можно отнести:

- архитектуру системы;
- надежность;
- масштабируемость;
- способность к восстановлению;
- наличие средств резервного копирования;
- средства защиты от технических нападений;
- возможность интеграции с другими системами.

Под *риском* обычно понимается некая вероятность того, что при внедрении информационной системы управления какие-то цели так и не будут достигнуты. Очевидно, что в этом случае организацию может ожидать как единовременная потеря денег, что существенно влияет на жизненный цикл системы, так и долгосрочная и постоянная утечка средств.

Для снижения такой вероятности проводится комплексный анализ факторов риска и поэтапное воплощение решения. Каждый этап предваряется новой оценкой действительности, и решение модифицируется определенным образом. Для минимизации инвестиционных рисков выделяют следующие объекты затрат:

- процесс создания системы;
- оборудование;
- программное обеспечение;
- персонал;

- управление задачами.

Для каждого объекта затрат выдвигается целый ряд характеристик, которому он должен удовлетворять с целью снижения рисков.

Обобщая вышесказанное, можно констатировать, что владение информационными технологиями является непременным условием существования и развития организации. В сложном процессе управления крупной организацией руководство обычно выделяет для себя основные стратегические направления: финансы, кадры, сбыт и др. Как правило, по каждому из них для облегчения сбора и сохранения учетной информации создаются отдельные информационные системы.

4.2 Порядок выполнения работы

Лабораторная работа состоит из двух этапов.

На *первом этапе* студенту предлагается изучить информационные ресурсы по менеджменту. Так, вариантом задания определяется сфера, для которой необходимо подобрать и проанализировать информационные ресурсы.

На *втором этапе* лабораторной работы необходимо осуществить пилотное планирование информационного обеспечения в менеджменте конкретного отдела организации по сфере деятельности.

Этап 1 «Роль информационных технологий и ресурсов»

1. Найти не менее 10 и не более 30 информационных ресурсов (систем) по выбранному варианту задания (приложение В).
2. Составить перечень ссылок и названий на найденные ресурсы.
3. Определить и обосновать важность критериев для проведения сравнительного анализа информационных ресурсов с точки зрения содержания (объем информации и т. п.), а также удобства и важности использования системы в менеджменте организации (возможность применения

в деятельности менеджера, удобство интерфейса и т. п.). Всего необходимо подобрать от 10 до 15 критериев.

4. Проанализировать представленную на информационных ресурсах информацию по выбранным критериям. Рекомендуется составлять сводную таблицу сравнительного анализа, а ниже текстом давать к ней комментарии.

5. Подготовить часть отчета по этапу № 1 (цель, задачи работы, найденные ресурсы и их краткая характеристика, достоинства, недостатки, выводы, предложения).

Этап 2 «Методологические основы применения информационных ресурсов и технологий в менеджменте»

В стремительно изменяющихся рыночных условиях менеджмент должен быть ориентирован на достижение стратегических целей фирмы (обеспечение прибыльности, доходности, доли рынка и т. п.) путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование информационных ресурсов и технологий.

Погружение в роль. Вас назначили руководителем структурного подразделения организации (см. вариант задания по этапу 2). Чтобы успешно справляться с новыми обязанностями, Вам необходимо организовать своевременное получение информации, необходимой для деятельности подразделения, ее обработку, подготовку решений, контроль за их исполнением.

Основная задача второго этапа: ознакомиться с организацией и планированием информационного обеспечения в менеджменте, изучить источники информации о деятельности фирмы, составить перечень мероприятий по информационному обеспечению работы структурного подразделения фирмы, подготовить краткую аналитическую записку по улучшению

информационного обеспечения работы структурного подразделения фирмы. Следует придерживаться следующего плана:

1. Определить вариант задания и выбрать отрасль и структурное подразделение для анализа (приложение В, часть 2).

2. Найти информационные ресурсы, необходимые руководителю структурного подразделения фирмы по выбранному варианту задания, в том числе по следующим вопросам:

- организация работы подразделения (положение об отделе, должностные инструкции, приказы, распоряжения и т. п.);
- источники внешней информации (состояние дел в отрасли, тематические рассылки, конкуренты и т. п.);
- источники внутренней информации, (в том числе необходимые для контроля выполнения решений);
- законодательство, правовые акты, регламентирующие управление предприятием, подразделением.

3. Составить перечень (план) мероприятий по информационному обеспечению работы структурного подразделения фирмы.

4. Подготовить вторую часть отчета по этапу № 2 лабораторной работы по улучшению информационного обеспечения работы структурного подразделения фирмы (цель, задачи работы, найденные ресурсы и их краткая характеристика, достоинства, недостатки, выводы, предложения).

5 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА

Структура отчета:

- титульный лист;
- цель работы;
- основная часть;
- выводы (заключение);
- список использованной литературы;
- приложения.

При оформлении отчетов по текстовым работам (контрольным и лабораторным) следует руководствоваться требованиями образовательного стандарта вуза:

- ОС ТУСУР 02–2013. «Работы студенческие по направлениям подготовки и специальностям гуманитарного профиля. Общие требования и правила оформления». Приказ ректора от 03.12.2013 № 14103. Режим доступа: <https://regulations.tusur.ru/documents/71>

Результат выполнения работы представить в виде отчета, содержащего разделы, соответствующие этапам выполнения работы, описанным ниже.

Отчет, подготовленный с помощью редактора WinWord, необходимо прислать в виде файла по электронной почте.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Используемые источники

1. Астахова Н. И. Теория управления : учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – М. : Юрайт, 2016. – 375 с.

2. Какую форму собственности выбрать: ООО, ИП, ЗАО, ОАО? Чем они отличаются? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dezhur.com/db/start-business/register/kakuyu-formu-sobstvennosti-vybrat-ooo-ip-zao-oao-chem-oni-otlichayutsya.html> (дата обращения: 29.06.2017).

3. Сравнительная таблица общества с ограниченной ответственностью и акционерных обществ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.defact.ru/tablica-OOO-AO.html> (дата обращения: 29.06.2017).

4. Основные отличия ООО, ЗАО и ОАО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sooo.ru/otkrytie-zakrytie-ooo/pered-otkrytiem/osnovnye-otlichiya-ooo-zao-i-oao.html> (дата обращения: 29.06.2017).

5. Мотивация труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/encycl/motivation.shtml> (дата обращения: 29.06.2017).

6. Хлебников Д. В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации [Электронный ресурс] / Д. В. Хлебников. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/maslow.shtml> (дата обращения: 29.06.2017).

7. Орлов А. И. Менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / А. И. Орлов. – М. : Изумруд, 2003. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m151/3_6.htm (дата обращения: 29.06.2017).

8. Информационная система управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://upravlencam.ru/page82/page95/index.html> (дата обращения: 29.06.2017).

9. Информационные системы в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=513087> (дата обращения: 29.06.2017).

10. Информационные системы в управлении предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hanadeeva.ru/biblioteka/referati_po_economike/informsistemi/index.html (дата обращения: 29.06.2017).

Дополнительная литература к лабораторной работе № 1

11. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. М. Мишин. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 527 с.

12. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность. Основы теории и организации : учеб. пособие для вузов / В. Г. Игнатов. – 3-е изд. – М. ; Ростов-на-Дону : МарТ, 2007. – 478 с.

13. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений : учеб. пособие для вузов / А. И. Орлов. – М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2005. – 495 с.

14. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., измен. и доп. – М. : НОРМА, 2007. – 527 с.

15. Силич М. П. Теория организации : учеб. пособие [Электронный ресурс] / М. П. Силич, Л. В. Кудряшова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2016. – 200 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6778> (дата обращения: 29.06.2017).

16. Силич М. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие [Электронный ресурс] / М. П. Силич, В. А. Силич. – Томск : ТУСУР, 2011. – 276 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/669> (дата обращения: 29.06.2017).

17. Силич М. П. Теория организации : учеб. пособие [Электронный ресурс] / М. П. Силич. – Томск : ТУСУР, 2003. – 136 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/675> (дата обращения: 29.06.2017).

18. Перегудов Ф. И. Основы системного анализа : учебник / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – 2-е изд., доп. – Томск : Изд-во НТЛ, 1997. – 396 с.

19. Системный анализ в экономике и организации производства / С. А. Валуев, В. Н. Волкова и др. – Л. : Политехника, 1991. – 398 с.

20. Матвеев Л. А. Компьютерная поддержка решений : учебник / Л. А. Матвеев. – СПб. : Специальная литература, 1998. – 472 с.

Дополнительная литература к лабораторной работе № 2

21. Современные методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://motive4you.ru/work/metodi-motivacii-personala/> (дата обращения: 29.06.2017).

22. Гребнева М. В. Современные методы мотивации [Электронный ресурс] / М. В. Гребнева. – Режим доступа: <http://novainfo.ru/article/1953> (дата обращения: 29.06.2017).

23. Имихович А. О. Инновационные методы мотивации персонала в организации [Электронный ресурс] / А. О. Имихович, К. Ю. Сурменкова // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : сб. ст. по материалам XXVI Междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 11(26). – Режим доступа: [http://sibac.info/archive/economy/11\(26\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/11(26).pdf) (дата обращения: 29.06.2017).

24. Современная мотивация персонала: 12 идей, которые вы точно оцените [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/4008-sovremennaya-motivatsiya-personala> (дата обращения: 29.06.2017).

25. Семиглазов В. А. Инновационный менеджмент : учеб. пособие [Электронный ресурс] / В. А. Семиглазов. – Томск : ТУСУР, 2016. – 173 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6207> (дата обращения: 29.06.2017).

26. Земцова Л. В. Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Л. В. Земцова. – Томск : ТУСУР, 2016. – 131 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6072> (дата обращения: 29.06.2017).

27. Красина Ф. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Ф. А. Красина. – Томск : ТУСУР, 2013. – 158 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/3830> (дата обращения: 29.06.2017).

28. Семиглазов А. М. Инновационное предпринимательство: учебное пособие [Электронный ресурс] / А. М. Семиглазов. – Томск : ТУСУР, 2010. – 205 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/20> (дата обращения: 29.06.2017).

29. Грик Н. А. Управление в социальной работе : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Н. А. Грик. – Томск : ТУСУР, 2017. – 87 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6710> (дата обращения: 29.06.2017).

30. Грик Н. А. Управление в социальной работе : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Н. А. Грик. – Томск : ТУСУР, 2017. – 87 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6710> (дата обращения: 29.06.2017).

31. Силич М. П. Теория организации : учеб. пособие / М. П. Силич, Л. В. Кудряшова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2016. – 200 с.

32. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 336 с.

33. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / под ред. А. А. Радугина. – М. : Центр, 1997. – 432 с.

34. Киллен К. Вопросы управления : пер. с англ. / К. Киллен ; под ред. И. М. Верещагина. – М. : Экономика, 1981. – 200 с.

35. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. пособие для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 1998. – 528 с.

36. Менеджмент и рынок: германская модель : учеб. пособие / под ред. У. Рора, С. Долгова. – М. : БЕК, 1995. – 480 с.

37. Перегудов Ф. И. Основы системного анализа : учебник / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – 2-е изд., доп. – Томск : Изд-во НТЛ, 1997. – 396 с.

38. Матвеев Л. А. Компьютерная поддержка решений : учебник / Л. А. Матвеев. – СПб. : Специальная литература, 1998. – 472 с.

Дополнительная литература к лабораторной работе № 3

39. Полякова С. А. Экологический менеджмент : учеб. метод. пособие [Электронный ресурс] / С. А. Полякова. – Томск : ТУСУР, 2012. – 49 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/2303> (дата обращения: 29.06.2017).

40. Исакова А. И. Информационный менеджмент : учеб. пособие [Электронный ресурс] / А. И. Исакова. – Томск : ТУСУР, 2016. – 177 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6472> (дата обращения: 29.06.2017).

41. Семиглазов В. А. Инновационный менеджмент : учеб. пособие [Электронный ресурс] / В. А. Семиглазов. – Томск : ТУСУР, 2016. – 173 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6207> (дата обращения: 29.06.2017).

42. Богомолова А. В. Управление инновациями : учеб. пособие [Электронный ресурс] / А. В. Богомолова. – 2-е изд., доп. – Томск : Эль Контент, 2015. – 144 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/4955> (дата обращения: 29.06.2017).

43. Красина Ф. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Ф. А. Красина. – Томск : ТУСУР, 2013. – 158 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/3830> (дата обращения: 29.06.2017).

44. Богомолова А. В. Управление инновациями : учеб. пособие [Электронный ресурс] / А. В. Богомолова. – Томск : ТУСУР, 2012. – 144 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/3850> (дата обращения: 29.06.2017).

45. Козлов В. Г. Основы проектирования электронных средств : учеб. пособие [Электронный ресурс] / В. Г. Козлов, А. А. Чернышев, Ю. П. Кобрин. – Томск : ТУСУР, 2012. – 149 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/2783> (дата обращения: 29.06.2017).

46. Семиглазов А. М. Инновационное предпринимательство : учеб. пособие [Электронный ресурс] / А. М. Семиглазов. – Томск : ТУСУР, 2010. – 205 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/20> (дата обращения: 29.06.2017).

47. Менеджмент современной инновационной организации : модульное учеб. пособие [Электронный ресурс] / Л. В. Капилевич [и др.]. – Томск : ТУСУР, 2009. – 237 с. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/2621> (дата обращения: 29.06.2017).

Электронные ресурсы

1. www.dnb.com (DUN&BRADSTREET – мировое агентство, специализирующееся на коммерческой информации).
2. www.lexis-nexis.com (LEXIS-NEXIS – мировое агентство, специализирующееся на коммерческой информации).
3. www.dialog.com (DIALOG – мировое агентство, специализирующееся на коммерческой информации).
4. www.kommersant.ru (издательский дом «Коммерсант»).
5. www.aif.ru (газета «Аргументы и факты»).
6. www.expert.ru (журнал «Эксперт»).
7. <http://www.profile.ru/> (журнал «Профиль»).
8. www.rian.ru (РИА «Новости»).

9. www.nns.ru («Национальная служба новостей»).
10. www.rsl.ru (Российская государственная библиотека).
11. www.gpntb.ru (Государственная публичная научно-техническая библиотека (ГПНТБ)).
12. www.nns.ru (Национальная электронная библиотека).
13. www.ngv.ru (информационно-издательская группа «Нефтегазовая вертикаль»).
14. www.citek.ru (сервер консультационно-издательской компании в сфере нефтяного бизнеса ООО «ИнфоТЭК-КОНСАЛТ»).
15. www.rusmet.ru (металлургическая отрасль России).
16. www.metalweb.ru (Биржа металлов и оборудования).
17. www.metalcom.ru (металлургический портал).
18. www.wood.ru (лесная отрасль).
19. www.lesprom.ru (торговая и информационная система лесной отрасли).
20. www.citforum.ru (информационно-аналитический сайт в области информационных технологий).
21. www.cnews.ru (информационно-аналитический сайт в области информационных технологий).
22. www.malahitsoft.ru (гlossарий управленческих ИТ-терминов).
23. www.biznes-karta.ru (агентство деловой информации «Бизнес-карта»).
24. www.bloomberg.com/ (агентство финансовых новостей «Блумберг»).
25. www.ratanews.ru/ (электронная газета «Российский союз туриндустрии»).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Варианты индивидуального задания к лабораторной работе № 1

1 Фирма по продаже и ремонту компьютеров

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

1.1 Реализация (продажа) компьютеров, отдельных блоков и деталей для компьютеров, аксессуаров для компьютеров.

1.2 Сборка (комплектация) компьютеров из отдельных блоков.

1.3 Ремонт компьютеров.

1.4 Гарантийное обслуживание компьютеров.

1.5 Оказание консультационных услуг клиентам.

1.6 Оказание услуг по ремонту и установке компьютеров, сетей, оборудования на дому.

1.7 Другое.

2 Ветеринарная клиника

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

2.1 Диагностика и оказание услуг по лечению животных.

2.2 Профилактические мероприятия (вакцинация животных, стерилизация и др.).

2.3 Реализация лекарств для животных (на территории клиники есть аптечный киоск).

2.4 Консультационные услуги.

2.5 Доставка животных в клинику.

2.6 Оказание услуг по месту жительства животных.

2.7 Другое.

3 Предприятие по изготовлению и продаже мясных полуфабрикатов и выпечки

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

3.1 Производство и продажа мясных полуфабрикатов.

3.2 Производство и продажа хлебобулочных (выпечка хлеба) и кондитерских изделий (торты, пирожные, пироги).

3.3 Реализация собственной продукции через фирменную сеть магазинов.

3.4 Разработка и внедрение в производство новых видов аналогичной продукции.

3.5 Другое.

4 Мебельная фабрика

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

4.1 Производство мебели.

4.2 Производство мебели по индивидуальным заказам.

4.3 Оказание услуг по ремонту мебели.

4.4 Продажа мебели.

4.5 Гарантийное обслуживание мебели.

4.6 Проектирование и разработка новых видов аналогичной продукции.

4.7 Другое.

5 Туристическая фирма

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

5.1 Оказание услуг по продаже индивидуальных туристических туров.

5.2 Организация и продажа групповых туристических туров.

5.3 Организация и продажа туров по индивидуальным программам.

5.4 Оказание консультационных услуг клиентам.

5.5 Разработка новых туристических услуг, заключение договоров с туроператорами.

5.6 Разработка и реализация услуг по экстремальному туризму.

5.7 Предоставление услуг переводчика.

5.8 Другое.

6 Салон красоты

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

6.1 Оказание парикмахерских услуг (окрашивание, стрижка, укладка и т. д.).

6.2 Предоставление услуг мастера по маникюру (педикюр, маникюр и др.).

6.3 Услуги массажиста (лечебный, релаксирующий и другие виды массажа).

6.4 Услуги имиджмейкера (формирование нового имиджа).

6.5 Услуги имиджмейкера совместно со стилистом, приглашенными модельерами одежды, обуви и другими специалистами для особых случаев (свадьбы, юбилеи и др.).

6.6 Другое.

7 Редакция малоформатной или крупноформатной газеты

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

7.1 Сбор и подготовка информации для формирования номера.

7.2 Отбор информации и редактирование материала.

7.3 Техническая подготовка к публикации.

7.4 Выпуск газеты в печатном и электронном виде.

7.5 Оказание услуг по выпуску рекламной продукции (в том числе наклейки, визитки и др.).

7.6 Оказание услуг по размещению рекламы.

7.7 Реализация собственной и рекламной продукции.

7.8 Другое.

8 Спортивный клуб

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

8.1 Диагностика физического состояния клиента.

8.2 Консультирование по организации и режиму тренировок.

8.3 Организация и проведение стандартных групповых тренировок.

8.4 Организация и проведение тренировок по индивидуальным программам.

8.5 Организация и проведение тренировок с индивидуальным тренером.

8.6 Услуги врача-массажиста (общий, лечебный, спортивный и другие виды массажа).

8.7 Оказание консультационных услуг врача-диетолога.

8.8 Оказание услуг по разработке программы индивидуальных тренировок по снижению веса и коррекции фигуры.

8.9 Продажа спортивного инвентаря, спортивной одежды, спортивного питания.

8.10 Внедрение новых методик по различным направлениям.

8.11 Другое.

9 Гостиница

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности (оказание услуг):

9.1 Прием и размещение клиентов.

9.2 Чистка, стирка и утюжка одежды и обуви.

9.3 Организация питания.

9.4 Предоставление трансфера (перевозка пассажира до условленного места).

9.5 Организация и проведение досуга.

9.6 Организация и проведение банкетов и торжественных мероприятий (свадьба, день рождения и др.).

9.7 Другое.

10 Детский центр творчества (муниципальное учреждение)

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

10.1 Организация и проведение развивающих и обучающих мероприятий для группы раннего развития.

10.2 Организация и функционирование развивающих и обучающих кружков для детей дошкольного и школьного возраста.

10.3 Организация питания детей (кафе).

10.4 Организация и проведение детских праздников (питание, услуги аниматоров и др.).

10.5 Оказание консультационных услуг и предоставление групповой и индивидуальной психологической помощи детям, родителям, семьям.

10.6 Услуги врача-логопеда для детей младшего возраста.

10.7 Консультации психолога.

11 Частная поликлиника

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

11.1 Проведение диагностических исследований:

- ультразвуковая диагностика;
- функциональная диагностика и др.

11.2 Оказание консультационных услуг (консультация по результатам анализов, консультация по грудному вскармливанию и др.).

11.3 Оказание общеклинических услуг (выдача медицинской справки, оформление выписки из амбулаторной карты и др.).

11.4 Оказание услуг по лечению (терапевтическое, хирургическое, гинекологическое, урологическое и т. д.) в стационаре.

11.5 Услуги аптечной сети.

11.6 Другое.

12 Стоматологическая поликлиника

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

12.1 Проведение диагностических исследований (компьютерная томография челюстно-лицевой области в формате 3D, рентген, МРТ и др.).

12.2 Консультационные услуги.

12.3 Услуги по обезболиванию (различные виды анестезии).

12.4 Оказание услуг по терапевтической стоматологии (лечение кариеса, реставрация зубов и др.).

12.5 Оказание услуг по хирургической стоматологии (удаление зубов, вправление вывиха ВНЧС, операция по удалению имплантата и др.).

12.6 Оказание услуг по ортопедической стоматологии (изготовление частичного съемного протеза и др.).

12.7 Ортодонтические услуги.

12.8 Хирургические и пародонтологические манипуляции с применением лазерного аппарата.

12.9 Услуги ортопедической стоматологии с применением в производстве сплавов драгоценных металлов (золото, платина) и камней (бриллиант и др.).

12.10 Услуги по физиотерапевтическому лечению.

12.11 Другое.

13 Строительная фирма

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

13.1 Организация и проведение инженерно-строительных изысканий.

13.2 Консультационные услуги по обоснованию проекта.

13.3 Разработка макета сооружения и проектирование объекта.

13.4 Согласование проекта с подрядчиками, контролирующими организациями и проведение экспертизы.

13.5 Составление расходной сметы проекта.

13.6 Оказание услуг по организации и проведению строительных работ (земляные работы, возведение фундамента, кирпичная кладка и др.).

13.7 Оказание услуг по организации и проведению ремонтных работ (ремонт фундамента, ремонт жилых помещений и др.).

13.8 Другое.

14 Центральная районная больница

14.1 Оказание доврачебной помощи (рентгенология, общая практика, физиотерапия, скорая медицинская помощь и др.).

14.2 Оказание амбулаторно-поликлинической помощи (рентгенология, офтальмология, терапия и др.).

14.3 Оказание стационарной помощи (анестезиология и реаниматология, хирургия, анестезиология и реаниматология и др.).

14.4 Оказание прочих услуг (медицинские осмотры (предварительные, периодические), медицинское (наркологическое) освидетельствование, экспертиза на право владения оружием, медицинские осмотры (предрейсовые, послерейсовые), фармацевтическая деятельность).

14.5 Другое.

15 Предприятие по переработке молока и производству молочной продукции

15.1 Производство молока и молочной и кисломолочной продукции.

15.2 Производство сыров.

15.3 Производство мороженого.

15.4 Производство сухого молока.

15.5 Разработка и внедрение новых видов продукции.

15.6 Другое.

16 Школа танцев

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

16.1 Оказание услуг по обучению танцам различных направлений.

16.2 Оказание услуг по обучению танцам как методу оздоравливающего воздействия.

16.3 Предоставление консультативных услуг по коррекции фигуры с использованием танцевальной практики.

16.4 Оказание услуг по организации и проведению танцевальных вечеров, творческих конкурсов.

16.5 Предоставление услуг по работе в танцевальных группах для людей пожилого возраста.

16.6 Другое.

17 Спортивная школа (муниципальная)

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

17.1 Проведение спортивных занятий с детьми школьного возраста (плавание, фехтование, легкая атлетика, велоспорт и др.).

17.2 Организация и проведение спортивных мероприятий с детьми дошкольного возраста.

17.3 Организация и проведение спортивных мероприятий среди взрослого населения.

17.4 Подготовка и проведение спортивных соревнований, оздоровительных мероприятий и др.

17.5 Проведение индивидуальных тренировок со спортсменами-школьниками.

17.6 Другое.

18 Муниципальная библиотека

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

18.1 Предоставление информации о составе фондов библиотеки через справочно-библиографический аппарат библиотеки (каталоги, специальные и тематические картотеки).

18.2 Организация книжных выставок (выставки новых поступлений, тематические).

18.3 Предоставление доступа:

– к интернет-ресурсам: электронным учебно-методическим ресурсам (ЭУМР);

– электронному каталогу Web ИРБИС;

– электронно-библиотечным системам «КнигаФонд» и «Лань».

18.4 Формирование тематических подборок дополнительной и учебно-методической литературы для студентов и преподавателей.

18.5 Выдача литературы для занятий в читальных залах.

18.6 Выдача литературы из библиотеки на дом.

18.7 Использование электронного каталога на читательских компьютерах в помещении читального зала библиотеки.

18.8 Организация и проведение культурно-просветительских мероприятий, не входящих в план работы учреждения, с мультимедийным оформлением.

18.9 Оказание консультативных услуг при поиске изданий в фондах библиотеки и информации в справочно-библиографическом аппарате.

18.10 Организация массовых мероприятий: конференций, дней кафедр, дней библиотечно-библиографических знаний и информационной грамотности.

18.11 Другое.

19 Производство пива и безалкогольных напитков

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

19.1 Производство пива различных сортов.

19.2 Производство безалкогольных напитков.

19.3 Продажа продукции через фирменную сеть магазинов.

19.4 Разработка и внедрение новых видов аналогичной продукции.

19.5 Проведение экспертизы аналогичных напитков и пива.

19.6 Другое.

20 Санаторий

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

20.1 Оказание услуг по диагностике заболевания.

20.2 Консультационные услуги по организации и проведению реабилитационно-санаторного лечения.

20.3 Услуги по предоставлению реабилитационно-санаторного лечения (водолечение, термотерапия, лечебный массаж, аппаратная физиотерапия и др.).

20.4 Услуги по специализированным методикам лечения (подводное вытяжение позвоночника, сухое вытяжение позвоночника, сифонные орошения кишечника минеральной водой и др.).

20.5 Услуги по предоставлению специализированного лечения (ЛФК, психотерапия, механотерапия и др.).

20.6 Разработка и внедрение новых методов и методик санаторного лечения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Варианты индивидуального задания
к лабораторной работе № 2

1. Вид деятельности: реализация (продажа) компьютеров, отдельных блоков и деталей для компьютеров, аксессуаров для компьютеров.
2. Вид деятельности: ремонт компьютеров в качестве индивидуального предпринимателя.
3. Вид деятельности: изучение английского языка.
4. Вид деятельности: управление предприятием по изготовлению и продаже мясных полуфабрикатов и выпечки.
5. Должность: руководитель мебельной фабрики.
6. Должность: менеджер среднего звена туристической фирмы.
7. Должность: парикмахер в салоне красоты.
8. Вид деятельности: разработка мобильных приложений.
9. Вид деятельности: консультирование по аппаратным средствам вычислительной техники.
10. Должность: системный администратор.
11. Вид деятельности: создание лендинга для направления обучения «Бизнес-информатика» в ТУСУРе.
12. Должность: дизайнер.
13. Вид деятельности: проведение научно-исследовательской работы по выявлению тенденций развития ИТ-отрасли.
14. Должность: преподаватель ТУСУРа.
15. Вид деятельности: проведение научно-исследовательской работы по выявлению маркетинговых приемов продвижения программных продуктов.
16. Должность: веб-аналитик.
17. Вид деятельности: мотивация персонала к работе.

18. Должность: системный программист.
19. Должность: тестировщик и работник техподдержки.
20. Должность: государственный гражданский служащий в ЗАГСе.
21. Вид деятельности: управление малой ИТ-компанией.
22. Вид деятельности: составление бухгалтерской отчетности.
23. Вид деятельности: поступление в магистратуру по направлению подготовки «Бизнес-информатика».
24. Вид деятельности: составление технического задания для проектирования программного продукта.
25. Вид деятельности: получение второго высшего образования.

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Варианты индивидуального задания
к лабораторной работе № 3

Этап 1 «Информационные ресурсы»

1. Библиотечная сеть РФ. Электронные библиотеки по менеджменту.
2. Периодические издания по менеджменту. Электронные издания.
3. Менеджмент в СМИ. Электронные СМИ, специализирующиеся на менеджменте в условиях конкурентного рынка.
4. Конференции, выставки, совещания и другие события в маркетинге и менеджменте.
5. Образовательные ресурсы по менеджменту (вузы, МВА, курсы, семинары и т. п.).
6. Коммерческие структуры, специализирующиеся на менеджменте.
7. Услуги в области менеджмента. Возможности аутсорсинга.
8. Пакеты прикладных программ, используемые в управленческой деятельности.
9. Пакеты прикладных программ, используемые в маркетинге и рекламе.
10. Пакеты прикладных программ, используемые в экономическом и финансовом анализе.
11. Интернет-маркетинг.
12. Управление качеством программного продукта.
13. Деловой этикет.
14. Новинки IT-отрасли.
15. Информатизация городов.
16. Пакеты прикладных программ, используемые в управлении проектами.

Этап 2 «Наименование отрасли, в которой работает фирма.**Наименование подразделения фирмы»**

1. Производство продуктов питания. Отдел сбыта.
2. Гостиничный бизнес. Служба бронирования.
3. Услуги автомобильного транспорта. Обслуживание клиентов.
4. ИТ-услуги. Отдел маркетинга.
5. Розничная торговля. Коммерческий отдел.
6. Информационные услуги. Отдел продаж.
7. Производство мебели. Отдел закупок.
8. Туристическая фирма. Отдел корпоративных клиентов.
9. Строительные материалы. Департамент розничной торговли.
10. ИТ-услуги. Отдел разработки.
11. ИТ-услуги. Отдел тестирования.
12. ИТ-услуги. Отдел сопровождения.