

ИНТЕРАКТИВНАЯ РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

Дисциплина: Менеджмент

Тема: Функции менеджмента — планирование и организация

Студент: _____

ЧТО ТЫ УЗНАЕШЬ И СМОЖЕШЬ СДЕЛАТЬ

После работы с этой тетрадью ты:

1. будешь знать, что такое планирование и организация как функции менеджмента;
2. сможешь отличить стратегическое планирование от тактического и оперативного;
3. научишься проверять цели по правилу SMART;
4. узнаешь, чем линейная, функциональная и матричная структуры отличаются друг от друга;
5. поймешь, что такое делегирование и какие ошибки при нём бывают.

Все знания проверяются на практике — в 10 интерактивных заданиях.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БЛОК

Организация как функция менеджмента – это процесс создания структуры управления, распределения ресурсов, полномочий и ответственности между сотрудниками и подразделениями. Если планирование отвечает на вопрос «что делать?», то организация отвечает на вопрос «кто и как это будет делать?».

Организационная структура управления – это схема, показывающая состав подразделений, уровни управления и связи между ними.

Уровень	Срок	Кто занимается	Пример
Стратегическое	3-5 лет	Генеральный директор, совет директоров	Выйти на рынок Китая к 2027 году
Тактическое	1-2 года	Руководители отделов	Увеличить бюджет маркетинга на 20% в следующем году
Оперативное	Дни, недели, месяцы	Начальники цехов, мастера, бригадиры	Составить график смен на следующую неделю

Запомни: стратегическое = куда идём, тактическое = какими ресурсами, оперативное = что делаем завтра.

Правило SMART для целей

Хорошая цель должна отвечать пяти критериям. Проверь любую цель по этой таблице.

Буква	По-русски	Вопрос для проверки
S	Конкретная	Что именно нужно сделать?
M	Измеримая	Как поймём, что цель достигнута? (цифры, проценты)
A	Достижимая	У нас есть ресурсы и возможности?
R	Значимая	Зачем это нужно компании?
T	Ограниченная по времени	К какому сроку?

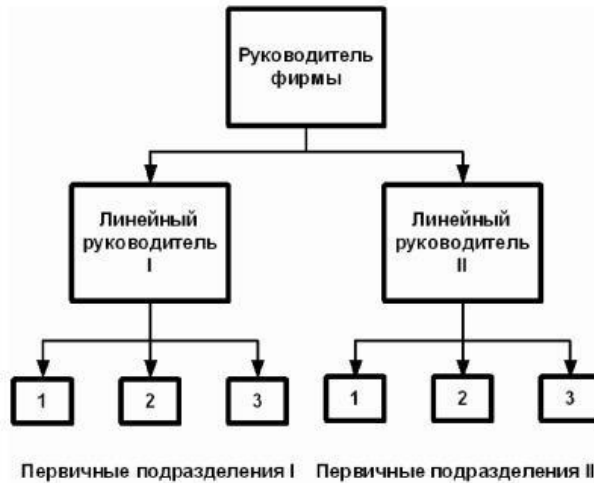
Пример хорошей цели по SMART: «Увеличить продажи отдела на 15% до 31 декабря текущего года».

Пример плохой цели: «Улучшить работу отдела» — непонятно, что значит «улучшить», нет цифр, нет срока.

Одним из важнейших инструментов планирования является постановка целей по системе SMART. Аббревиатура SMART расшифровывается следующим образом. Specific – цель должна быть конкретной, то есть чётко описывать желаемый результат. Measurable – цель должна быть измеримой, чтобы можно было определить, достигнута она или нет. Achievable – цель должна быть достижимой при имеющихся ресурсах и возможностях. Relevant

– цель должна быть значимой для организации и соответствовать её стратегии. Time-bound – цель должна иметь чёткий временной срок выполнения. Пример правильно сформулированной цели: «Увеличить долю рынка на 5 процентов к 31 декабря текущего года». Эта цель конкретна, измерима, достижима, релевантна и ограничена по времени. Пример неправильной цели: «Улучшить качество работы». Это слишком размытая формулировка, не позволяющая оценить результат.

Три типа организационных структур.



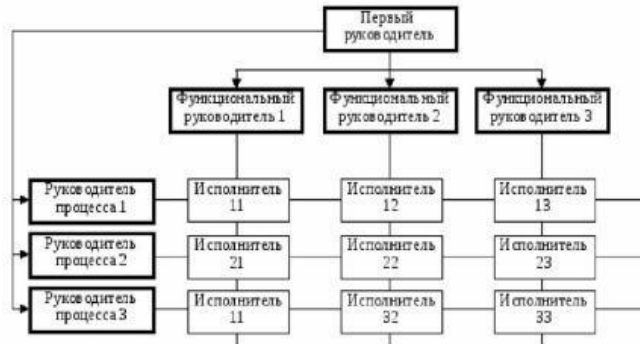
Линейная организационная структура:

Функциональная организационная структура:



Матричная организационная структура

Матричная структура



Краткая характеристика для каждой:

Тип	Как устроено	Плюсы	Минусы
Линейная	У каждого один начальник	Просто и понятно	Начальник всё решает сам, перегрузка
Функциональная	Есть отделы (маркетинг, производство, кадры)	Высокая специализация	Сложно координировать
Матричная	Двойное подчинение: начальнику отдела и руководителю проекта	Гибкость, быстрота реакций	Конфликты из-за двойных приказов

Как запомнить: линейная — как армейская цепочка, функциональная — как завод с цехами, матричная — как проектная команда внутри большой компании.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ — ЭТО ПРОСТО

Делегирование — когда руководитель передаёт часть своих задач подчинённому, а вместе с задачами — права и ответственность.

Важно: конечная ответственность всё равно остаётся за руководителем.

Типичные ошибки делегирования:

1. дать задание, но не объяснить, как его делать;
2. постоянно проверять каждый шаг;
3. делегировать только то, что сам делать не хочешь;
4. не дать нужных ресурсов (времени, денег, людей);
5. сказать «сделай», но не сказать, когда ждать результат.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

1. Короткое видео: «Постановка целей по SMART»
<https://rutube.ru/video/ee8e783b1614291c1f3af3eac3a769e6/>
2. Статья в Вконтакте «10 ошибок начинающего руководителя»:
https://vk.com/@hr_fenix_feat-10-oshibok-nachinauschego-rukovoditelya

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 1

Условие: Перед тобой три уровня планирования и три описания. Перетащи каждое описание в правильную строку.

Уровень планирования	Описание (сюда перетащить)
Стратегическое	
Тактическое	
Оперативное	

Варианты для перетаскивания (расположены внизу):

1. «План на 5 лет, миссия компании, топ-менеджмент»
2. «Бюджет отдела на следующий год, средний менеджмент»
3. «График работы на неделю, мастер участка»

Как выполнить: Наведи на карточку с описанием, зажми левую кнопку мыши, перетащи в пустое поле рядом с нужным уровнем, отпусти.

ЗАДАНИЕ 2

Условие: Определи, какие цели соответствуют SMART, а какие нет.
Перетащи метку в нужную строку.

Цель	SMART или НЕ SMART? (перетащи метку)
Повысить качество обслуживания	
Увеличить продажи на 8% до 1 апреля	
Стать лидером рынка	
Снизить время ответа на звонок с 3 до 1 минуты к 15 мая	
Улучшить мотивацию сотрудников	

Метки для перетаскивания (внизу):
«SMART» и «НЕ SMART»

ЗАДАНИЕ 3 (Тип: множественный выбор — один ответ)

Условие: Прочитай цель и выбери, какой критерий SMART в ней нарушен.

Цель: «Продать как можно больше товаров».

Варианты ответов:

- A) Конкретность (S) — не понятно, что именно продавать
- B) Измеримость (M) — нет цифры
- C) Достижимость (A) — нереально
- D) Ограниченность по времени (T) — нет срока

Выбери один вариант.

ЗАДАНИЕ 4 (Тип: множественный выбор — один ответ)

Условие: В компании «СтройМаркет» каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю — начальнику участка. Какая это организационная структура?

Варианты ответов:

- A) Линейная
- B) Функциональная
- C) Матричная
- D) Проектная

Выбери один вариант.

ЗАДАНИЕ 5 (Тип: множественный выбор — несколько ответов)

Условие: Какие из перечисленных действий являются примерами оперативного планирования? Выбери все верные варианты.

Варианты ответов (отметь галочками):

- Составление графика работы курьеров на завтра
- Разработка миссии компании на 10 лет
- План закупок канцтоваров на следующую неделю
- Определение выхода на новый рынок через 3 года
- Распределение задач между сотрудниками на сегодня

ЗАДАНИЕ 6 (Тип: ввод текста — одно слово)

Условие: Впиши пропущенное слово.

«Передача руководителем части своих задач и полномочий подчинённому называется _____».

Поле для ввода: _____

ЗАДАНИЕ 7 (Тип: ввод текста — одно слово)

Условие: В аббревиатуре SMART буква T означает Time-bound. Как это переводится на русский язык применительно к цели? Впиши прилагательное.

«Цель должна быть ограничена по _____».

Поле для ввода: _____

ЗАДАНИЕ 8 (Тип: ввод числа)

Условие: Посмотри на цель. Какой критерий SMART в ней самый явный?
Введи номер правильного критерия.

Цель: «Увеличить долю рынка с 12% до 18% к 31 декабря».

S = 1, M = 2, A = 3, R = 4, T = 5.

Поле для ввода числа: _____

ЗАДАНИЕ 9 (Тип: перетаскивание)

Условие: Соотнеси тип организационной структуры с её признаком.
Перетащи каждый признак в нужную строку.

Тип структуры	Признак (перетащи сюда)
Линейная	
Функциональная	
Матричная	

Варианты для перетаскивания (расположены внизу):

1. «У каждого сотрудника только один прямой начальник»
2. «Сотрудник подчиняется и руководителю отдела, и руководителю проекта»
3. «Организация разделена на отделы по специализации (маркетинг, производство, кадры)»

Как выполнить: Наведи на карточку с признаком, зажми левую кнопку мыши, перетащи в пустое поле рядом с нужным типом структуры, отпусти.

ЗАДАНИЕ 10 (Тип: множественный выбор — несколько ответов)

Условие: Какие из перечисленных ситуаций являются ошибками делегирования? Выбери все верные варианты.

Варианты ответов (отметь галочками):

1. Руководитель чётко объяснил задачу и сроки
2. Руководитель дал задание, но не объяснил, как его выполнять
3. Руководитель каждый час проверяет, как сотрудник делает задание
4. Руководитель передал подчинённому полномочия и нужные ресурсы
5. Руководитель делегировал только неприятные задачи, а интересные оставил себе
6. Руководитель сказал «сделай», но не сказал, к какому числу ждать результат

ЗАДАНИЕ 11 (Тип: множественный выбор — несколько ответов)

Условие: Какие из перечисленных целей сформулированы по SMART? Выбери все подходящие.

Варианты ответов (отметь галочками):

- Хорошо работать
- Увеличить число постоянных клиентов на 20% до 1 июня
- Стать известными
- Сократить расходы на аренду на 10% к концу квартала
- Поднять продажи

ЗАДАНИЕ 12 (Тип: ввод текста — короткая фраза)

Условие: Впиши пропущенное слово.

«В матричной организационной структуре сотрудник подчиняется _____ руководителям».

Поле для ввода: _____

ЗАДАНИЕ 13 (Тип: множественный выбор — несколько ответов)

Условие: Какие из утверждений о делегировании верны? Выбери все правильные.

Варианты ответов (отметь галочками):

- Делегирование — это передача задач подчинённому
- При делегировании руководитель полностью снимает с себя ответственность
- Вместе с задачей нужно передавать и полномочия
- Делегировать можно только то, что руководитель умеет делать сам
- Подчинённый не должен спрашивать, как выполнять задание

ЗАДАНИЕ 14 (Тип: ввод текста — одно слово)

Условие: Впиши пропущенное слово.

«Ответственность за конечный результат при делегировании остаётся за _____».

Поле для ввода: _____