

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения практических работ
по дисциплине **«Менеджмент»**
для студентов экономических специальностей

дневной и заочной форм обучения

Брест 2022

УДК 338.24 (072)

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов экономических специальностей дневной и заочной форм обучения. Содержат теоретические аспекты менеджмента, задания для практических работ.

Составители: Радчук А. П., доцент, к.э.н.
Будурян Т. А., старший преподаватель
Филиппова Т. В., старший преподаватель

Рецензент: Парчук А. Н., начальник управления экономики, бухгалтерского учета и правового обеспечения государственного объединения «Брестоблсельстрой»
Котляревич И. В., заместитель генерального директора по экономическим вопросам ОАО «Строительный трест № 8»

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент – комплексная система знаний по современному управлению деятельностью организации, направленная на достижение максимальной прибыли с минимальными затратами. Современный менеджер должен овладеть теоретическими основами знаний об управлении, практическими процедурами и правилами, технологией управления функциональными подразделениями и объектами организации; освоить методы самоуправления и совершенствования.

Целью данного практического курса является формирование у студентов знаний, умений и навыков по овладению основами современного менеджмента. На занятиях рассматриваются наиболее важные вопросы организации менеджмента, изучение которых поможет студентам получить представление о том, как эффективно осуществлять управленческую деятельность в условиях постоянно меняющейся экономической обстановки.

ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ТЕМАМ

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

Личные достоинства и ограничения

Цель работы: Освоить методику тестирования как метода оценки личностных качеств руководителя.

Задание 1. В таблице 1.1. 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

Таблица 1.1 –Таблица ответов

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

ИНСТРУКЦИЯ

1. Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец («Ваш результат») приводимой здесь таблицы 1.2.

2. Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого

столбца ранг 1, второму – 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

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

4. Заполните таблицу итогов (табл.1.3). В столбце «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в столбце «Личные ограничения» - области, требующие первоочередного развития.

5. Составьте список основных направлений совершенствования своей личности (исходя из своих ограничений)

Таблица 1.2 – Таблица результатов теста

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценно-
C	Четкие личные ценности			Смутные личные цели
D	Продолжающее саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыков решать проблемы
F	Творческий подход			Недостаточность творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Таблица 1.3 –Таблица итогов

Впишите номера 1,2,3 из столбца «Ранг»	Впишите номера 1,2,3 из столбца «Обратный ранг»
Мои сильные стороны	Мои ограничения
1	1
2	2
3	3

Личностный опросник

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

4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы сотрудников.
10. Я считаю себя хорошим наставником для сотрудников.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои сотрудники полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих сотрудников.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели своей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с сотрудниками.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.

42. Мои сотрудники делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих сотрудников.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, в котором я работаю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я адекватно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я, в общем, влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих сотрудников.
65. Я считаю; что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для сотрудников.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с сотрудниками.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития сотрудников.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руководжу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.

79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что сотрудники должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои сотрудники развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» – это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих сотрудников.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои сотрудники с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Задание 2. Психологические особенности индивида можно характеризовать через понятия "экстраверсия" – "интроверсия".

Экстраверт – человек общительный, любит компании, имеет много друзей, нуждается в людях, чтобы поговорить с ними, не любит сам читать, учиться и работать. Он жаждет возбуждения, рискует, действует под влиянием момента, импульсивен. Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

Интроверт – спокоен, застенчив, предпочитает общению с людьми книгу. Планирует свои действия заранее. Серьезно относится к принятию решений,

любит во всем порядок. Контролирует свои чувства, не выходит из себя. Он несколько пессимистичен, высоко ценит эстетические нормы. Любые дела выполняет добросовестно, основательно.

Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет темперамент личности.

САНГВИНИК быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. У него легко возникают и сменяются чувства, мимика богата, подвижная, выразительная. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности у сангвника вырабатывается поверхностность и непостоянство.

ХОЛЕРИЧЕСКИЙ темперамент характеризуется эмоциональной неустойчивостью, действия порывисты. Он отличается повышенной возбудимостью, большой эмоциональностью. У людей с общественными интересами он проявляется в инициативности, энергии, принципиальности. Там, где нет богатства духовной жизни, там холерический темперамент часто проявляется отрицательно: в раздражительности, бурно протекающими эмоциональными реакциями.

МЕЛАНХОЛИК Реакции меланхолика часто не соответствуют силе раздражителя, особенно сильно у него внешнее торможение. Ему трудно долго над чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у него продолжительную тормозную реакцию. В нормальных условиях жизни меланхолик – человек глубокий, содержательный. При неблагоприятных условиях меланхолик может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного человека.

ФЛЕГМАТИК Новые формы поведения у флегматика вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обычно флегматик ровен и спокоен, он редко выходит из себя. В зависимости от условий, в одних случаях у флегматика могут возникнуть положительные черты: выдержка, глубина мыслей, в других – вялость и безучастность к окружающему, лень и безволие.

Обсудите в группе:

1.1 Какие виды деятельности предпочтительны для представителей каждого типа темперамента?

1.2 В чем заключаются особенности управления людьми разных темпераментов?

2 Проведите самодиагностику собственного типа темперамента, помня о том, что «чистых» темпераментов не существует.

3 Внимательно прочитайте каждый вопрос и оцените, насколько то, что в этих вопросах утверждается, соответствует тому, что вы обычно думаете, делаете, переживаете и дайте по каждому вопросу ответ "да" или "нет".

Долго не раздумывайте. Отвечайте то, что первым придет в голову. Отвечайте как можно искренне.

Бланк ответов

№ п/п	Да	Нет	№п/п	Да	Нет	№ п/п	Да	Нет
1			20			39		
...				
19			38			57		

Личностный опросник

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому чтобы "встряхнуться"?

2. Часто ли нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить или утешить?

3. Вы человек беспечный?

4. Не находите ли, что вам очень трудно отвечать "нет"?
5. Не задумываетесь ли вы перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли сдерживаете свои обещания (независимо от того, удобно это вам или нет)?
7. Часто ли у вас бывает перемена настроения?
8. Обычно вы говорите и поступаете быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?
10. Сделали бы вы почти все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда хотите заговорить с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-либо, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли вы обычно чтение книг встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии так, что все горит в руках, а иногда наоборот?
20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше друзей, но зато особенно близких Вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, вы предпочитаете об этом спросить?
33. Бывает ли у вас учащенное сердцебиение, в том случае если волнуетесь?
34. Нравится ли вам работа, которая требует постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи, в том случае если волнуетесь?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действия?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание, на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?

44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы бы чувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые явно не нравятся Вам?
49. Можете ли вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи ?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли мысль, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

Ключ к опроснику

Сначала начинаем рассчитывать показатели по шкале **экстраверсии и интроверсии**. Считаем сумму положительных ответов на вопросы: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и отрицательных на вопросы: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51 (см. рисунок).

Следующая шкала, по которой мы считаем очки **спокойность и нервозность**. Ее характеризуют сумма положительные ответы на вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Шкала характеризует личность как эмоционально-психологически устойчивую или неустойчивую (см. рисунок).

"Шкала откровенности". Этой шкале соответствуют положительные ответы на вопросы: 6, 24, 36 и отрицательные на 12, 18, 30, 42, 48, 54. Показатель в 4 балла и более является критическим, а лица подлежат повторному тестированию.



ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Определение социально-психологических показателей коллектива

Цель работы: Изучить процесс выработки и принятия решения в ходе общения и групповой дискуссии. Освоить методику тестирования как метода оценки социально-психологических показателей коллектива.

Задание 1. Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»

Порядок проведения

1. Ознакомить всех участников с условиями игры.

2. Каждому игроку самостоятельно проранжировать указанные предметы с точки зрения их важности для выживания (цифра 1 — у самого важного для вас предмета, цифра 2 — у второго по значению, цифра 15 будет соответствовать наименее полезному предмету). На этом этапе дискуссии между участниками запрещены.

3. Разбить группу на подгруппы по 6 человек. Один участник из каждой подгруппы должен быть экспертом. Можно предложить каждой подгруппе составить общее для группы ранжирование предметов по степени их важности (так же, как они это сделали по отдельности). На этом этапе допускается дискуссия по поводу выработки решения. Отметить среднее время выполнения задания в каждой подгруппе.

4. Оценить результаты дискуссии в каждой подгруппе. Для этого:

а) выслушать мнение экспертов о ходе дискуссии и о том, как принималось групповое решение, каковы были первоначальные версии, веские доводы, аргументы и т. д.;

б) зачитать «правильный» список ответов, предложенный экспертами ЮНЕСКО; сравнить «правильный» ответ, собственный результат и результат группы: для каждого предмета списка надо вычислить разность между номером, присвоенным ему индивидуально каждым участником, группой, и номером, присвоенным этому предмету экспертами; сложить абсолютные значения этих разностей для всех предметов; если сумма больше 30, то участник или подгруппа «утонули»;

в) сравнить результаты группового и индивидуального решения; определить, явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решением отдельных людей.

Таблица 2.1 – Сравнение результатов

Уцелевшие предметы	Личное ранжирование	Ранжирование в группе	Разница между личным ранжированием и ранжированием в группе (между цифрами 2 и 3 столбца)	Ранжирование экспертов
1	2	3	4	6

История игры

Представьте себе, что вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных

навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли.

Далее приводится список из 15 предметов, которые остались целыми после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным плотом с вёслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные предметы. Имущество оставшихся живых людей — это несколько коробков спичек и пять однодолларовых купюр.

1. Сектант.
2. Зеркало для бритья.
3. Канистра с 25 литрами воды.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка с армейским рационом.
6. Карта Тихого океана.
7. Надувная плавательная подушка.
8. Канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси.
9. Маленький транзисторный радиоприемник.
10. Репеллент, отпугивающий акул.
11. Два квадратных метра непрозрачной пленки.
12. Один литр рома крепостью 80 %.
13. 450 метров нейлонового каната.
14. Две коробки шоколада.
15. Рыболовная снасть.

Задание 2. При помощи теста определить на примере своей группы уровень психологического развития коллектива. В процессе проведения занятия используется карточка экспертных оценок с распределением баллов по вариантам ответов (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Карточка экспертных оценок

№ суждения	Все	Почти все	Большинство	Половина	Меньшинство	Почти никто	Никто
<i>баллы</i>	6	5	4	3	2	1	0
1							
...							
74							

Список суждений для определения социально-психологической самооценки коллектива (СПСК)

1. Свои слова подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют сходные убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Оказывают помощь новичкам и членам других коллективов.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с новичками и с членами других коллективов.
13. Бесконфликтно распределяют обязанности между собой.

14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Одному и тому же посвящают свой досуг.
19. Защищают друг друга.
20. Учитывают интересы новых членов коллектива и представителей других коллективов.
21. Взаимно заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны в работе своего коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил над решением стоящих перед коллективом задач.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. К новичкам, старым членам коллектива и представителям других коллективов предъявляют справедливые требования.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудачах товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других коллективов.
36. Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении общеколлективных задач.
37. Хорошо знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг к другу.
42. Не подчеркивают свои преимущества перед новичками и членами других коллективов.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Хорошо знают приемы и методы совместной работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные интересы ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других коллективов.
51. Берут на себя руководство коллективом, если потребуется.
52. Хорошо знают работу товарищей по коллективу.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции.
55. Дают одинаковые оценки качествам личности, необходимым для члена коллектива.

56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов.
58. Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Все умеют делать.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрений.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам новичков и членов других коллективов.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Хорошо знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Постоянно заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают справедливость наказаний.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах новичков и членов других коллективов.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга.

Таблица 2.3 – Определение среднего балла социально-психологических показателей

№	Показатели	Номера суждений	Ср. балл
1	Ответственность	1,8,16,23,31,38,46,53,61,68	
2	Коллективизм	2,9,17,24,32,39,47,54,62,69	
3	Сплоченность	3,10,18,25,33,40,48,55,63,70	
4	Контактность	4,11,19,26,34,41,49,56,64,71	
5	Открытость	5,12,20,27,35,42,50,57,65,72	
6	Организованность	6,13,21,28,36,43,51,58,66,73	
7	Информированность	7,14,22,29,37,44,52,59,67,74	

Примечание: достоверность – ответы на вопросы 15,30,45,60.

Задание к таблице 2.3. На основании полученных результатов выполните анализ сильных и слабых показателей социально-психологического развития коллектива. Разработать программу возможных путей самосовершенствования социально-психологического развития коллектива.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3 Сущность менеджмента

Цель работы: ознакомиться с основными понятиями менеджмента, уметь выделить основные особенности менеджмента в современных условиях.

Контрольные вопросы.

1. Дайте определение понятия менеджмента. В чем отличие понятия менеджмента и управление?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные специфические особенности менеджмента в современных условиях.

3. Английское слово «to conduct» – дирижировать является ближайшим синонимом слова «to manage» – управлять. Какую аналогию можно провести между двумя этими словами?

4. В чем отличие управленческого труда от других видов деятельности?

5. Почему менеджмент – это искусство?

6. Как можно представить иерархию менеджмента?

7. Поясните назначение и общее содержание видов менеджмента. Опишите их взаимосвязь с уровнями управления в организации.

8. Каковы цели и задачи менеджмента как вида деятельности?

Задание 1. Рассмотрите сущность менеджмента и раскройте понятие менеджмента с различных точек зрения. Впишите пояснения в схему (рисунок 1).

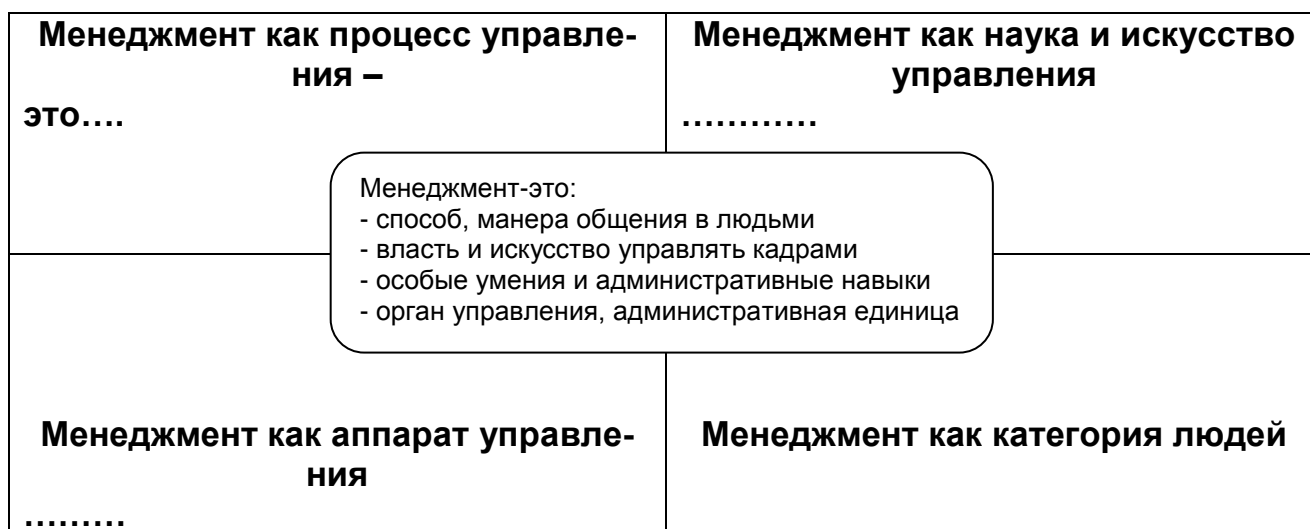


Рисунок 1 – Сущность менеджмента

Задание 2. Распределите должности по уровням иерархии в организации, включая неуправленческие кадры (см. лекцию «Уровни управления»):

1) топ-менеджеры, высший уровень управления;

2) менеджеры среднего звена;

3) низового уровня;

4) исполнители.

Инспектор:

– руководитель подразделения (служба), (отдел, цех, бригада и т. п.);

– Председатель Правления;

– секретарь;

– директор по производству;

– руководитель отдела;

– член Совета директоров;

– канцелярский служащий;

– бухгалтер;

– президент компании;

– коммерческий директор;

– квалифицированный рабочий;

– мастер участка;

– бригадир;

- главный бухгалтер;
- директор завода;
- кассир бухгалтерии;
- продавец.



Рисунок 2 – Формальная структура иерархии организации (пирамида менеджмента)

Задание 3. Напротив каждого уровня в пирамиде описать концептуально кратко чем заняты менеджеры каждого отдельного уровня и какая составляющая управленческого труда ему соответствует. Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления (1–3).

- формулирование целей организации и подразделений;
- координация работы нижестоящих руководителей;
- непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;
- разработка долгосрочных планов;
- контроль использования сырья и оборудования;
- разработка краткосрочных планов;
- руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями;
- адаптация организации к различным переменам.

Задание 4 Смоделируйте на примере конкретной рабочей ситуации в организации (студенческой группе или т.п.) взаимодействие субъекта и объекта управления. Результаты оформите в виде схемы (*Рисунок 2 – Взаимодействие субъекта и объекта управления*), а также дайте описание приведенной схематичной интерпретации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

Современный менеджер. Оценка деловых качеств менеджера

Цель: уметь формулировать основные требования, предъявляемые к современному менеджеру.

Контрольные вопросы:

1. Какими основными признаками должен обладать менеджер?

2. Дайте определение «компетенция менеджера».
3. Дайте характеристику модели компетенций менеджера «20 граней».

Задание 1. Проанализируйте на примере карьеру реальных современных отечественных или российских менеджеров (используя интернет-источники). Какие внешние и внутренние факторы обеспечили успех? Какими обязательными личными качествами должен обладать современный менеджер?

ВНИМАНИЕ! Для подготовки к заданию студенты должны подготовить 2–3 доклада. Остальные студенты на основании прослушанных докладов должны составить портрет современного менеджера (*во время выступления докладчика остальные студенты должны отметить для себя те качества, которые они выделили, прослушав доклад. Далее проходит обсуждение*)

Задание 2. Составьте модель эффективного менеджера высшего звена. Соотнесите сферы компетенции менеджера, используя следующие характеристики:

- анализ информации; формирование альтернатив; концептуальная гибкость; принятие решения;
- умение слушать; понимание реакции окружающих; гибкость поведения; помощь подчиненных в профессиональном развитии;
- виденье будущего; управление по целям; формирование союзов; лидерство;
- энергичность; сопротивление стрессам; мотивация на качественную работу; способность учиться;
- осознание внешней среды; понимание политических факторов; честность и этика; осознание своей роли;
- инициативность; оперативный контроль; делегирование полномочий; умение сосредоточиться;
- устная презентация; уверенность в себе; умение убеждать; разработка плана действий.

Таблица 4.1 – Модель эффективного менеджера высшего звена

<i>Сфера компетенции</i>	<i>Характеристики</i>
1. Системное мышление	
2. Решение проблем	
3. Межличностные отношения	
4. Оперативная эффективность	
5. Влияние на людей	
6. Личные качества	
7. Управление с учетом среды	

Задание 3. Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик (таблица 4.2), которыми должен обладать менеджер. Выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления и проранжируйте их по степени важности. Обоснуйте свой выбор. Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

Таблица 4.2 – Основные управленческие навыки и характеристики

№ п/п	Управленческие навыки и характери- стики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
		10 самых важных	Поря- док важно- сти	10 са- мых важных	Поря- док важно- сти	10 са- мых важных	Поря- док важ- ности
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Построение команды						
2	Умение быть настав- ником						
3	Умение общаться						
4	Творческий потенци- ал						
5	Умение работать в условиях неопреде- ленности						
6	Принятие решений						
7	Делегирование пол- номочий						
8	Ориентированность на результат						
9	Умение генерировать идеи						
10	Влияние на других						
11	Умение обрабаты- вать информацию						
12	Инвестиционное «чу- ть»						
13	Умение быть лиде- ром						
14	Умение обучаться						
15	Управление взаимо- отношениями						
16	Решение проблем						
17	Ведение переговоров и дар убеждения						
18	Системное мышле- ние						
19	Стратегический под- ход						
20	Искусство действо- вать						
21	Умение работать с другими						
22	Умение работать при ограниченности ре- сурсов						

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5 Эволюция менеджмента

Цель работы: уметь выделить основные особенности менеджмента в современных условиях, закрепить знания связанные с эволюцией менеджмента как научной дисциплины, современные подходы и концепции менеджмента.

Контрольные вопросы:

1. Когда менеджмент выделился как самостоятельная наука?
2. Дайте характеристику основных выводов научной школы управления.
3. Эксперименты Ф. Тейлора, Ф и Л. Гилбертов.
4. Основные положения классической школы управления.
5. 14 принципов А. Файоля.
6. 12 принципов производительности Г. Эмерсона.
7. Рациональная бюрократия М. Вебера.
8. Каковы основные положения школы человеческих отношений?
9. Назовите современные подходы в менеджменте.

Задание 1 . Заполните таблицу (таблица 1).

Таблица 5.1 – Краткая характеристика школ и подходов менеджмента

Школы и подходы	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном этапе

Задание 2. Перечислите основные принципы управления А. Файоля. Потеряли ли эти принципы актуальность в современном менеджменте? Дополните их принципами современного менеджмента. Попытайтесь соотнести принципы управления А.Файоля с реальной системой управления в организации, работа которой Вам хорошо известна (выбрать любые 5 принципа А. Файоля).

Задание 3. Кейс «Принципы менеджмента Генри Форда»

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих сотрудников «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Компания «Форд Мотор» была организована в 1903 году. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную фирму в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув производство автомобиля, продаваемого всего за 290 долларов и платя своим рабочим самую высокую ставку того времени – 5 долларов в неделю, одним из первых используя промышленный конвейер.

В 1921 году компания «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек

не должен шлаться взад и вперед», – говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были наложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время пока компания «Форд моторс» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит, поддерживая инициативу и рационализаторские предложения своих менеджеров. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг как работодателя сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % рынка, оставив «Форд Мотор» менее 10 %.

Биография Генри Форда сложная, как человек, он отличался неоднозначными поступками. Оставался руководителем компании до 1930-х годов, когда из-за разногласий с профсоюзами и компаньонами он передал свои дела сыну Эдзелу, но после его смерти в 1943 году вновь вернулся на пост главы фирмы. В 1945 году Генри Форд окончательно передал управление компанией своему внуку Генри Форду II. В 1927 году Форд направил в адрес американской прессы письмо с признанием своих ошибок.

Вопросы к кейсу (дайте письменные ответы)

1. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Генри Форд?
2. Почему Форда называли великим менеджером?
3. В чем причины потери в 1927 году компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка?
4. Если бы Генри Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы ему посоветовали? Обоснуйте свои рекомендации.

Задание 4

ВНИМАНИЕ! Для подготовки к практическому занятию студенты должны выполнить следующее задание: написать эссе, которое является основой для допуска студента к занятию. При отсутствии эссе студенты не допускаются к занятию, т. е. получают 0 баллов за подготовку к занятию. Темы эссе должны быть распределены в группе равномерно, ответственность за распределение тем несет староста группы.

Темы эссе:

1. *Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» – это актуально.* (При подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов актуальности подхода к управлению этих специалистов и обосновать условия современной ситуации для использования обозначенных концептуальных методов).
2. *Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» – сегодня не актуально* (при подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов не актуальности подхода к управлению этих специалистов, обосновать изменения ситуации).
3. *Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – похожие концепции* (при подготовке эссе следует выделить общие черты рассматриваемых концепций).
4. *Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – разные концепции* (при подготовке эссе следует выделить отличительные характеристики рассматриваемых концепций).

Обсуждение эссе

Практическое занятие проводится в форме дебатов по проблеме, на основе подготовленных студентами эссе.

Методические рекомендации:

1. Учебная группа делится на 4 команды в соответствии с тематикой выполненных эссе. В результате образуются по две противостоящие команды.

2. Каждая команда в течение 10 мин. готовит аргументы, чтобы доказать свою точку зрения. Выбирает лидера для представления команды и участия в дебатах.

3. В процессе этих дебатов две другие являются арбитрами. На дебаты отводится по 20 мин. для каждой команды.

4. Далее осуществляется подведение итогов на основе балльной оценки, которую выставляют студенты-арбитры. Балльная оценка складывается из баллов за содержательность и силу аргументов, за количество аргументов; за убедительность и эмоциональность выступления.

5. Результаты дебатов оформляются в тетради по практическим занятиям и представляются на проверку преподавателю.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

Организация как объект управления. Анализ действия законов и принципов в практике функционирования предприятий

Цель работы: ознакомиться с понятием «организация», изучить общие характеристики организации, описать и проанализировать внутренние и внешние переменные организации, получить представление о законах и принципах организации и приобрести практические навыки анализа их проявления в деятельности предприятий.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятия «организация».
2. Опишите общие характеристики внешней среды организации.
3. Назовите внутренние и внешние переменные организации.
4. Дайте определение понятия зависимости, закономерности и закона.
5. Каковы универсальные законы организации?
6. Назовите специфические законы (законы социальной организации).

Задание 1. Выберите сложную организацию, которую достаточно хорошо знаете, и конкретизируйте такие общие характеристики:

- ресурсы;
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное разделение труда;
- вертикальное разделение труда;
- необходимость управления.

Задание 2. На примере известной вам организации (например, Брестский государственный технический университет) сформируйте список элементов внутренней среды, элементов внешней среды прямого воздействия и элементов среды косвенного воздействия, оказывающих влияние на организацию.

Таблица 6.1 – Среда организации

Элементы внутренней среды	Элементы внешней среды прямого воздействия	Элементы внешней среды косвенного воздействия
1	2	3

Задание 3. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Ситуация 1. Компания «Хэппилэнд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Ситуация 2. Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т. п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо ничего. Хотя само это предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

Задание 4. Определите, действие какого из фоновых законов наблюдается в описанных ниже ситуациях. Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.

- В российском офисе компании DHL исследования удовлетворенности персонала проводятся раз в два года. Эти измерения — один из лучших инструментов обратной связи с коллективом. Таким образом можно понять, как сотрудник воспринимает ценности компании и своих работодателей. Видя проблемы, но не зная мнения людей, сложно реагировать на них правильно. Полученные данные учитываются при формировании стратегии организации на следующий период.

- Обычно процессу разработки нового изделия предшествует проведение маркетинговых исследований. Информация, полученная в результате таких исследований, позволяет максимально приблизить планируемую к разработке и производству продукцию к требованиям потребителя и учесть изменения рыночной ситуации.

Задание 5. Определите, действие какого из фоновых законов наблюдается в описанных ниже ситуациях. Объясните, почему организации стремятся обеспечить наиболее экономный режим функционирования.

- Известный западный электротехнический концерн имел крупные финансовые проблемы. Пришел новый менеджер, который поступил просто: продал почти все мелкие подразделения, в том числе входившие в технологическую цепочку по производству конечной продукции, чтобы потом покупать необходимое у нового хозяина или у других производителей. И это, как ни парадоксально, оказалось эффективно в финансовом смысле: когда знаешь, что у тебя все равно купят (т. е. оплатят твою работу), нет нужды заботиться об из-

держках. После продажи ряда подразделений сразу упала себестоимость продукции концерна, что позволило стабилизировать его финансовое положение. Кроме того, это был урок и для других подразделений: им дали понять, что в случае неудовлетворительной работы с ними так же легко расстанутся.

- В условиях рыночной экономики предприятия начинают выделять в своей структуре отделы маркетинга и сбыта.

- При повышенной радиации организм живого существа приспосабливается к новой жизни за счет мутации некоторых органов.

Задание 6. На каких этапах жизненного цикла организации учитываются принципы статического и динамического состояния организации? Укажите, какие принципы статического или динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

Ситуация 1

– Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников. Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу. В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы «высосать из пальца» задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

– При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться.

– В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

Ситуация 2

– Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Выросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату

управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

– В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все эти заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

– Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

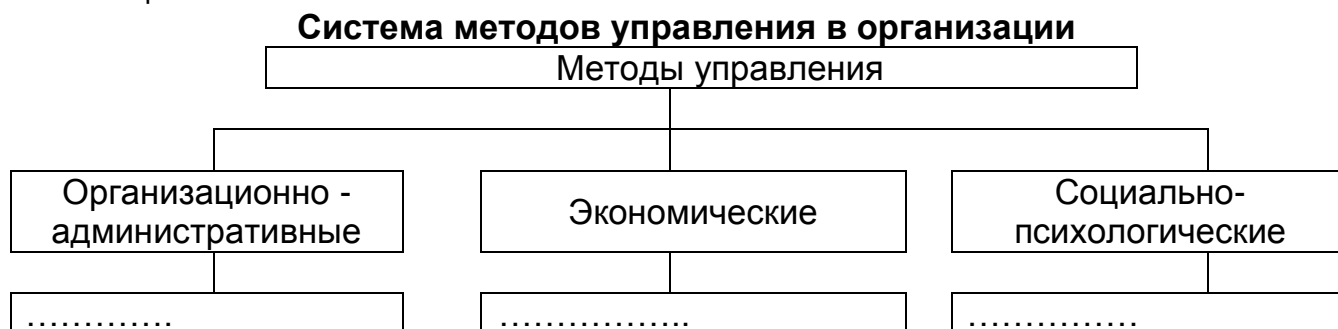
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7 Методы управления в менеджменте

Цель работы: ознакомиться с методами управления в менеджменте, уметь использовать их при принятии управленческих решений в конкретной ситуации.

Контрольные вопросы:

1. Что входит в понятие «метод управления» в менеджменте?
2. Как можно классифицировать методы управления в менеджменте?

Задание 1. Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) в выбранной Вами организации.



Задание 2 Рассмотрите ситуации и ответьте на вопросы.

Ситуация 1. Работник одного из экономических отделов организации постоянно опаздывал на работу. Руководитель отдела неоднократно со стороны сотрудников слышал нарекания, что он мягок по отношению к нарушителю трудовой дисциплины. Однако руководитель знал, что это очень грамотный специалист, хорошо справляющийся со своей работой. Но он понимал, что постоянные опоздания на работу несовместимы с действующими в организации нормами. Он вызвал к себе работника и предупредил, что если он не прекратит опоздания, то ему будет объявлен выговор. Опоздания не прекратились.

Руководитель объявил ему выговор, но ничего не изменилось. Следующий шаг, который руководитель предпринял после очередного опоздания, – лишение сотрудника премии по итогам работы. Сотрудник был возмущен, так как свою работу он выполнял в полном объеме, качественно и в срок. Руководитель почувствовал, что применил слишком жесткие меры и решил посоветоваться со своим начальником, опытным руководителем. Рассказав обо всех предпринятых им действиях по отношению к своему сотруднику, он признался, что тот собирается увольняться. Выслушав его внимательно, начальник предложил поговорить с сотрудником и выяснить причины его постоянных опозданий и уже только после этого принимать решения.

После очередного опоздания руководитель вызвал сотрудника к себе, расположил его к разговору и выяснил, что сотрудник живет в другом конце города и добирается на работу на трех видах транспорта, графики движения которых не согласованы и ему придется менять место работы, так как в просьбе помочь с общежитием ему отказали. После этого разговора руководитель помог сотруднику получить комнату в общежитии и опоздания прекратились.

Задание к ситуации 1

- 1) Определите, какими методами управления пользовался руководитель?
- 2) Оцените эффективность применения каждого метода в конкретной ситуации.
- 3) Опишите свои шаги по выбору методов управления в данной ситуации.

Ситуация 2. При анализе управленческой деятельности руководителей двух конкурирующих предприятий было выяснено следующее. Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников.

Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характеристиками своих сотрудников в целях последующего воздействия на них.

Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Задание к ситуации 2

1) Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.

2) Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

Задание 3. Разработать программу применения экономических, организационных, административных, социально-психологических методов в процессе управления выбранной Вами фирмой для решения следующих ситуаций.

	<i>Ситуация</i>	<i>Метод</i>	<i>Обоснование метода</i>
1.	Повышение производительности и качества выполняемых работ		
2.	Снижение текучести кадров		
3.	Ввод в производство нового вида продукции		
4.	Улучшение уровня обслуживания покупателей		
5.	Повышение заинтересованности покупателей		

Выполнить анализ эффективности принятых решений.

Задание 4. Количественная оценка распорядительной деятельности.

Она характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1. Степень единства командования E_k :

$$E_k = O_c / O, \quad (1)$$

O_c – количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления;

O – количество вообще получаемых объектом управления поручений

2. Степень единства распорядительства:

$$E_p = O_p / O, \quad (2)$$

где O_p – количество поручений, не противоречащих друг другу;

O – количество полученных объектом управления поручений.

3. Степень выполнения поручений:

$$E_v = O_v / O, \quad (3)$$

где O_v – количество выполненных объектом управления поручений;

O – количество полученных объектом управления поручений.

Количественная оценка распорядительной деятельности:

$$K_o = (E_k + E_p + E_v) : 3. \quad (4)$$

Измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 – отлично; 0,7 – хорошо; 0,4 – удовлетворительно; 0,3 – плохо).

Задача 1. Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

Задача 2. Работник получает 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняется 5 поручений.

Задача 3. Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 несанкционированных поручений, а 44 – от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22. Остальные в полной мере не выполнены.

Аналитическое задание

1. Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.

2. Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.

3. Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8
Диагностика этапов жизненного цикла организации

Цель работы: получить представление об основных этапах жизненного цикла организации и приобрести практические навыки их диагностики и анализа.

Практическое занятие выполняется студентами по группам из трех – пяти человек. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает у преподавателя общий отчет.

Контрольные вопросы

1. В чем суть концепции жизненного цикла организации?
2. Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.

Задание 1. Дайте характеристику этапам жизненного цикла организации по схеме (рисунок 1). Укажите, какие управленческие решения должны приниматься на каждом из них; на каком этапе необходимо перейти на новую S-образную кривую для того, чтобы организация не пришла к стадии упадка.

– Какая схематическая модель получится в данном случае (покажите на рисунке).

– Характеристику этапов ЖЦО представьте в таблице 1

Таблица 1 – Характеристика этапов ЖЦО

<i>ЖЦО</i>	<i>Характеристика этапа</i>
1	
2	
3	
4	

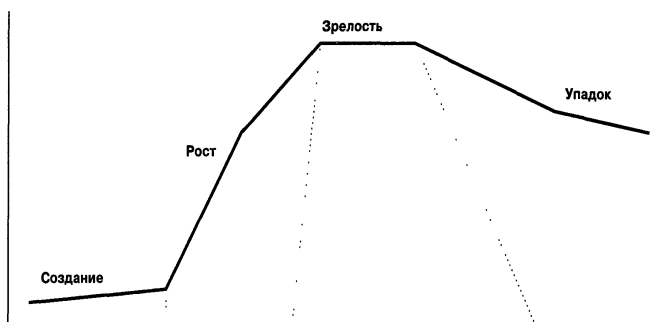


Рисунок 1 – Жизненный цикл организации

Задание 2. Изучите ситуации. На какой стадии жизненного цикла находится организация? Обоснуйте ответ.

Ситуация 1. Intel Corporation

Компания была основана в 1968 году в США Робертом Нойсом и Гордоном Муром. Основатели назвали компанию Intel (от слов «интегрированная электроника»). Бизнес-план компании был распечатан на печатной машинке Робертом Нойсом и занимал всего одну страницу.

Успех к компании пришёл в 1971, когда Intel начал сотрудничество с японской компанией Busicom. Intel получил заказ на двенадцать специализированных микросхем, но, по предложению инженера Тэда Хоффа, компания разработала один универсальный микропроцессор Intel 4004. Производительность

этого процессора была сравнима с производительностью мощнейших компьютеров того времени. Следующим был разработан Intel 8008.

В 1990-е компания стала крупнейшим производителем процессоров для персональных компьютеров. Серии процессоров Pentium и Celeron до сих пор являются самыми распространёнными.

Intel – крупнейший в мире производитель микропроцессоров, занимающий на 2008 год 75 % этого рынка. Основные покупатели продукции компании – производители персональных компьютеров Dell и Hewlett-Packard. Помимо микропроцессоров, Intel выпускает полупроводниковые компоненты для промышленного и сетевого оборудования.

Intel – мировой лидер в разработке инновационных решений для вычислительной техники. Специалисты корпорации создают высокотехнологичные продукты, являющиеся основой компьютеров и других вычислительных устройств во всем мире.

В настоящее время Intel принимает участие в различных социальных акциях, не только в России, но и во всем мире. Не обходит мимо политической обстановки в мире.

Корпорация Intel предпринимает все возможные усилия для улучшения качества здравоохранения во всем мире с помощью инновационных технологий.

Не обходит стороной проблемы образования. В целом, деятельность корпорации в области образования направлена на повышение уровня институтов, заинтересованных в разработке и продвижении современных образовательных технологий.

Работники Intel имеют полный социальный пакет, скидки на покупку товара именуемой марки, а также различные премии и выплаты за качество работы.

Интел завоевала репутацию отлично управляемого предприятия, высокопродуктивный труд сотрудников которого стал первопричиной успеха корпорации на рынке.

Ситуация 2. ОАО «Балтийский завод»

Середина XIX века является одним из переломных моментов жизни России. Поражение в Крымской войне (1853–1856) показало, что сохранить статус великой морской державы Россия могла только при условии реорганизации военно-морского флота и изменения концепции кораблестроения. На волне этих преобразований и возникло частное предприятие купца 1-й гильдии Матвея Егоровича Карра и инженера судостроителя Марка Львовича Макферсона. Со дня своего основания 26 мая (13 мая по ст. стилю) 1856 года Балтийский завод первым осваивал новые проекты судов и кораблей, которые в дальнейшем строили и другие предприятия отрасли.

На протяжении всей своей 150-летней истории со стапелей завода вышло огромное количество судов.

Начиная 1862 года, когда на заводе был построен первый отечественный металлический корабль – броненосная канонерская лодка «Опыт», и на протяжении всего XX века завод не прекращал свою работу.

В годы Великой Отечественной войны завод работал на нужды фронта. Специалисты предприятия наладили массовый выпуск боеприпасов, ремонтировали корабли, строили минные тральщики, организовали производство барж и тендеров для Ладожской «Дороги жизни».

В 60-е годы началась эра тяжелых атомных судов, таких как атомный ракетный крейсер проекта 1144 («Орлан»): «Адмирал Ушаков», «Адмирал Лазарев», «Адмирал Нахимов». Последний корабль этой серии "Петр Великий", построенный на заводе в 1998 году, по составу оборудования и вооружения до сих пор не имеет аналогов в мировом флоте.

В апреле 2004 года Балтийский завод завершил выполнение крупнейшего международного заказа в области надводного кораблестроения – строительство серии фрегатов для военно-морских сил Индии.

В последние 5 лет со стапелей заводы сошло всего несколько крупных судов, количество заказов начало снижаться. Для сохранения своих прежних оборотов было принято решение 1/3 территории передать дочерним фирмам. На заводе производились танкеры, но частично производство было переоборудовано и в цехах наладили производство металлических деталей и конструкций. Завод изготавливает теплообменное оборудование для атомных электростанций, является поставщиком цветного и стального литья. Руководство пошло дальше и в литейных цехах стали отливать церковные колокола.

Ситуация 3. Карлс Джуниор (Carls'Jr.®)

Все началось в Калифорнии в 1941 году с хорошей идеи – предлагать блюда отличного качества в сопровождении высококлассного обслуживания. Основатель компании Карл Карчер вместе с женой Маргарет одолжили 311 долларов за свой автомобиль «Плимут», добавили 15 долларов из своих сбережений и купили свою первую тележку по продаже горячих бутербродов. Это было в Калифорнии, на юге Лос-Анджелеса. Они продавали бутерброды с горячей сосиской, горячие пирожки, горячие бутерброды с мясом, перцем чили и толченой кукурузой за 10 центов и содовую за 5 центов. Первый день продажи принес им 14, 75 долларов, и это было началом пути к успеху. К концу 1940-х годов Карл уже имел несколько тележек и ресторан «Барбекю» на автотрассе в городе Анахайм, штат Калифорния. Меню нового ресторана содержало большой выбор различных блюд, включая знаменитые гамбургеры, жареные на открытом огне. Чтобы попробовать превосходные гамбургеры Карла, люди приезжали издалека. Вскоре их популярность возросла настолько, что они открыли сеть ресторанов по названию Карлс Джуниор (младший, потому что это были «младшие» версии его первоначального ресторана «Барбекю» на автотрассе в городе Анахайм, Калифорния).

Первые российские два ресторана Carl's Jr.® открылись осенью 2006 г. в Санкт-Петербурге. Carls'Jr.® является первой в России бургерной сетью ресторанов быстрого обслуживания класса премиум. Сегодня рестораны Carl's Jr.® представляют принципиально новый формат обслуживания посетителей для ресторанов быстрого обслуживания: выбор блюд посетителями происходит за прилавком, а заказ приносят сотрудники ресторана за столики. Это ускоряет обслуживание с одной стороны и делает его более приятным для гостей.

Исходя из концепции Carls'Jr.®, не забывает и о своем персонале – полный социальный пакет, а также питание за счет заведения.

За прошедшее годы со времени открытия ресторан заполучил своих потребителей и занял свою нишу на рынке быстрого питания Санкт-Петербурга. В настоящее время сеть постепенно начинает расширяться и завоевывает все большую аудиторию клиентов.

Задание 3. В таблице 8.1 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 8.1 – Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

<i>Задача</i>	<i>Стадия жизненного цикла организации</i>
Создание условий для экономического роста	
Овладение механизмом конкуренции	
Сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке	
Решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников	
Достичь высокого качества товаров, услуг	
Рационализация управленческого процесса, включающая расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации	
Изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях	
Заблаговременно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров	
Рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки	

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9 Целенаправленность управления

Цель занятия: развить у студентов навыки формулировки миссии, целей организации и построения «дерева целей».

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятие «миссия организации».
2. Каковы факторы, влияющие на выработку миссии?
3. Охарактеризуйте понятие «цель» и укажите свойства целей.
4. Приведите несколько примеров постановки SMART целей.
5. Что представляет собой «дерево целей».

МИССИЯ УО «Брестский государственный технический университет»

Преумножение и распространение научно-интеллектуальных, духовно-нравственных, культурных ценностей и национальных традиций для формирования профессиональных компетенций специалистов и гармоничного развития личности.

ВИДЕНИЕ

Подготовка высококвалифицированных специалистов путем внедрения современных технологий на основе интеграции образовательного, научно-инновационного, производственного и воспитательного процессов.

Задание 1

Проанализируйте предложенные ниже формулировки миссии по следующим критериям, представленным в таблице «Анализ определения миссии»:

1. Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, катеров из композиционных материалов, разработка двигательных установок по заказам.

2. Предоставить каждой маме доступ к современным детским товарам и сделать жизнь каждого малыша разнообразнее и интереснее.

3. Мы стремимся быть лучшими в мире по обеспечению пребывания наших клиентов путем поощрения персонала предоставлять клиентам необыкновенные услуги и соблюдать интересы акционеров (гостиница).

4. Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в Беларуси путем предоставления широкого спектра услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников (коммерческий банк).

Оцените каждую миссию на соответствие критерию от 1 до 3, где

1 – не соответствует критерию, 2 – соответствует не полностью, 3 – полностью соответствует.

Список критериев

1. Отвечает на вопрос Каким образом мы делаем жизнь потребителя лучше?

2. Строится на отличительных от конкурентов характеристиках компании.

3. Содержит все сильные стороны товара или услуги.

4. После прочтения основная мысль настолько однозначна и полностью понятна, что ее можно легко передать своими словами.

5. Хорошо запоминается.

6. Реалистична, соответствует тому, что в действительности делает наш товар, не вводит покупателя в заблуждение.

7. Строится на выгодах, которые важны для нашей аудитории.

Откорректируйте получившуюся миссию по параметрам, оценка которых ниже

Таблица 9.1 – Анализ определения миссии

Миссия компании	Критерий	Оценка (от 1 до 3)	Откорректируйте получившуюся миссию по параметрам, оценка которых ниже 2
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		

Задание 2

Приведите примеры SMART-целей организации для следующих функциональных подсистем

Таблица 9.2 – SMART-цели организации

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	<p>Достичь уровня знания товара А среди молодой аудитории на уровне 51 % через 3 года, после запуска товара на рынок</p> <p><i>Примечание: комментарии к маркетинговой цели:</i> Цель <u>конкретна</u>, так как указана целевая аудитория и название бренда. Цель <u>ограничена во времени</u> и <u>может быть измерена</u> с помощью опроса. <u>Достижимость</u> может быть определена только специалистами компании, но предположим, что компания выделит необходимый уровень инвестиций для достижения планового показателя. Цель <u>значима</u>, так как знание товара имеет прямую корреляцию с продажами продукта</p>
Производство	
Научно-исследовательские разработки (инновации)	
Финансы	
Персонал	

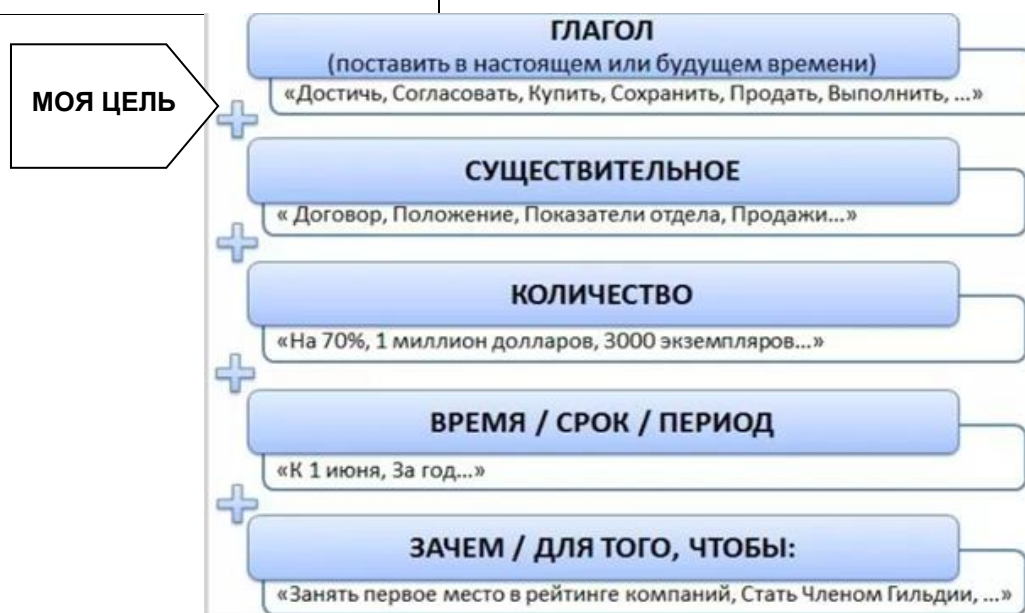
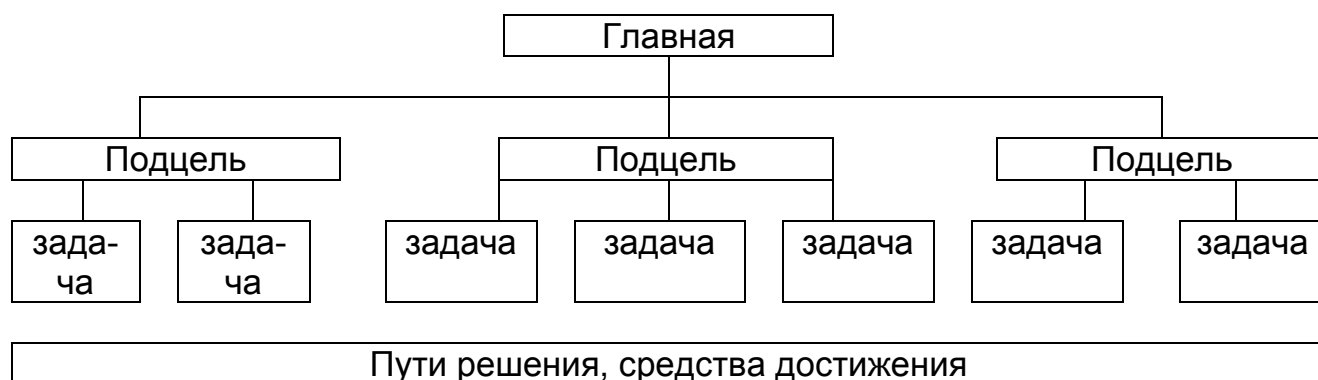


Рисунок 1 – Схематичное изображение постановки цели по SMART

Задание 3. Деловая игра «Разработка дерева целей организации»

Под деревом целей понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязи целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем — частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим — частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

Дерево целей может быть представлено в следующем виде.



Постройте дерево целей решения предлагаемой ниже ситуации.

Выбор варианта осуществляется по списку:

1	14	21	1 вар
2	15	22	2 вар
3	16	23	3 вар
4	17	24	4 вар
5	18	25	5 вар
6	19	26	6 вар
7	20	27	7 вар

Вариант 1

Перед менеджером по работе с персоналом стоит задача как в краткосрочной перспективе поднять заработную плату персоналу. Составить дерево целей из 3-х уровней.

Вариант 2

Руководитель компьютерной фирмы поставил задачу перед отделом маркетинга стимулировать сбыт продукции в краткосрочной перспективе. Из 3-4 уровней составить дерево целей.

Вариант 3

Необходимо повысить конкурентоспособность туристской фирмы на рынке. Составить дерево целей из 3–4 уровней.

Вариант 4

Перед генеральным директором ателье по пошиву верхней одежды стоит задача как отремонтировать производственное здание при ограниченных средствах. Помогите составить дерево целей не менее 4-х уровней.

Вариант 5

Перед менеджером по рекламе туристской фирмы стоит задача как эффективно провести рекламную кампанию. Составить дерево целей не менее 4-х уровней.

Вариант 6

Руководитель фирмы по разработке компьютерных программ поставил задачу перед отделом маркетинга стимулировать сбыт продукции в краткосрочной перспективе. Составить дерево целей 3–4 уровней.

Вариант 7

Руководителю в рамках уже существующего предприятия оптовой торговли необходимо увеличить объем продаж. Помогите ему составить дерево целей из 3-х уровней.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10

Управленческий цикл. Планирование как функция менеджмента

Цель работы: уметь определять взаимосвязь функций управления. Знать особенности функции планирования.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Какова роль функции планирования и организации в управлении?
3. Дайте краткую характеристику планирования как функции управления, принципов планирования.

Задание 1. Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями менеджмента. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу 10.1.

Таблица 10.1 – Примеры реализации основных функций менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	определение объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер-продавец – старший продавец	контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком
Университет					
Ресторан или другая организация (на выбор)					

Задание 2. Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу 10.2

Таблица 10.2 – Особенности различных видов планирования

Сравнительный признак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Назначение			
Субъект			
Горизонт планирования			
Широта планирования			
Диапазон планирования			
Источник информации			

Задание 3. Любой процесс планирования можно представить в виде совокупности последовательных шагов. Опишите примерное содержание работы на каждом этапе планирования. Заполните таблицу 10.3.

Таблица 10.3 Шаги плановой работы и их содержание

<i>Этапы</i>	<i>Решаемые задачи</i>
1. Целеполагание	
2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей	
3. Составление перечня необходимых действий	
4. Составление программы работ (плана мероприятий)	
5. Анализ ресурсов	
6. Анализ разработанного варианта плана	
7. Подготовка детального плана действий	
8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости	

Ситуационная задача «Планы и жизнь»

4 . Деловая игра «Планирование уборки офиса»

Объединившись в группы (3–4) человека, разработать план уборки офиса.

Вы являетесь сотрудниками фирмы «Успех». На этой неделе руководству удалось арендовать помещение большего размера, т. к. штат и объем работы у вашей фирмы растут. В понедельник вы готовы были начать работу на новом месте. Однако предыдущие арендаторы были довольно небрежны в отношении своего помещения. Они предпочитали есть и пить на своих рабочих местах; в кабинетах бегают тараканы, вы даже видели крысу. Поэтому сегодня вызвалось четыре добровольца, и вы в их числе, по уборке помещения. Качество уборки руководитель будет проверять лично в понедельник. Если он останется доволен, вас ожидает приличная премия.

Картина в офисе на сегодняшний день:

- паласы затоптаны;
- посуда грязная;
- раковина в туалете забита, кран не закручивается;
- на столах грязь и пыль, застывшие пятна от кофе и чая;
- матерчатые жалюзи пожелтели от табака;
- окна не мыты;
- на потолках паутина;
- бегают тараканы, даже несколько раз видели крысу.

Всё это предстоит ликвидировать вашей группе сегодня, в субботу, в течение восьми часов.

В ходе предварительного обсуждения стало известно, что один из вас очень боится высоты, даже не может стоять на табуретке, у второго — аллергия на все виды бытовой химии (от взаимодействия с препаратами возникают проблемы с дыханием), у третьего — очень плохое зрение, четвёртый не переносит насекомых и крыс (его охватывает паника).

- общая площадь офиса – 300 кв. м;
- высота потолков – 4 м;
- окон – 20 штук (2,5 м на 3 м), снять шторы с одного окна – 10 мин., повесить – 10 мин., вымыть 1 окно – 30 мин.;
- в офисе 50 столов, вымыть каждый – 5 мин.;
- вымыть посуду за всеми сотрудниками – 2 ч.;
- снять паутину с потолков – 3 ч.;
- площадь паласа – 150 м, пропылесосить – 2 ч.

Время указано для выполнения работы одним человеком.

У вас в распоряжении:

- Моющие пылесосы – 2 шт.
- Стремянки высотой 2 м – 3 шт.
- Моющее средство для посуды – 1 банка.
- Бюджет на всю уборку – 2900 руб.

Ваше индивидуальное задание: Самостоятельно составить письменный план уборки офиса на группу из 4 чел.

Предварительно завхоз снабдил вас информацией с тел. и адресами о следующих услугах:

Мойщики – стоимость услуг 1400 ед. 1 чел. на день работы.

– Уничтожение бытовых насекомых – 560 ед., специалисты приезжают в течение 2-х часов с момента вызова. Выполняют работу в течение 20 мин. После этого сутки ничего нельзя делать.

– Дезинфекторы – 420 ед. Приезжают через 1 час после вызова, выполняют работу в течение 15 мин.

– Сантехник – 280 ед. Приходит в течение 10 мин., выполняет работу за 15 мин.

– Стирка штор в течение дня – 1120 ед., забирают в течение часа, привозят через 5 часов.

Магазин хозяйственных товаров в 15 мин. ходьбы, в котором за 30 минут можно приобрести всё необходимое для уборки:

- ср-во для мытья окон – 50 ед.;
- ср-во для мытья мебели – 50 ед.;
- тряпки, губки – по 30 ед.;
- швабры – 100 ед.;
- средство от тараканов и крыс – от 20 до 300 ед.;
- стремянка – 200 ед.

Для решения кейса *лучше составить таблицу*. Слева – сотрудники, справа – часы. Под сотрудниками можно добавить строки с используемыми услугами. В табличном виде решается легче.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11 Организация как функция менеджмента

Цель работы: раскрыть содержание функции организация как вида управленческой деятельности, ознакомиться с основными типами организационной структуры управления и правилами ее проектирования и совершенствования, а также развить способности к самостоятельной работе по формированию организационных структур управления предприятием.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Дайте определение понятию «организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.
3. Какие типы бюрократических и органических структур вы знаете?
4. Какие типы организационных структур управления (ОСУ) наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?
5. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования ОСУ.
6. По каким симптомам можно судить о неэффективности организационной структуры управления?

Задание 1. Изучите схематическое изображение видов организационных структур управления, используя лекционный материал.

Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор (учитывая преимущества и недостатки различных типов ОСУ):

- небольшая мастерская по ремонту обуви;
- НИИ прикладных нанотехнологий;
- туристическое бюро (численность персонала 40 человек);
- компания- производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

Задание 2. Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленных ниже ситуациях. Определите вид ОСУ в каждой из ситуаций и предложите свое решение каждой из проблем (за счет модернизации ОСУ).

Ситуация 1. В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

Ситуация 2. В небольшой компании «Суперсбыт» вопросами продвижения и сбыта продукции занимаются два отдела: отдел маркетинга и отдел сбыта. В каждом из отделов занято по два сотрудника. Руководство предприятия постоянно сталкивается с недовольством сотрудников каждого из отделов: они постоянно жалуются, что завалены работой, в то время как сотрудники другого отдела бездельничают. Кроме того, функции двух отделов пересекаются, что также ведет к возникновению ошибок и конфликтов.

Ситуация 3. В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго — 16 человек, третьего — 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

Ситуация 4. Компания «Ландшафт» (сфера деятельности — ландшафтный дизайн) за несколько лет выросла из маленькой фирмы в компанию, состоящую из 60 человек. Изначально несколько исполнителей подчинялись трем руководителям, специализировавшимся на выполнении отдельных видов работ. В результате роста количества проектов и сотрудников такая организация работ стала неэффективной.

Задание 3 Ознакомьтесь с конкретной управленческой ситуацией и выполните задание.

Конкретная ситуация: В районе площадью 150 км² функционируют 180 предприятий, имеющих данный тип организационной структуры. На малом предприятии «Строитель» функционирует организационная структура № 1 (рисунок 6), рассматривается предложение замены существующей структуры на организационную структуру № 2 (рисунок 7). Фактические (за отчетный период) и планируемые результаты работы предприятия представлены в таблице 11.1. Численность персонала указана на рисунках организационных структур.

Таблица 11.1 – Фактические и планируемые результаты работы малого предприятия «Строитель»

Показатель	Вариант оргструктуры	
	Существующая	Предлагаемая
Результаты деятельности предприятия, тыс. руб.	152	152
Затраты на управление, тыс. руб.	48	40,5
Фондовооруженность, руб./чел.	24	29,4
Фондоотдача, руб./р.	0,8	0,8

Задания:

1. Определите и обоснуйте тип предлагаемой организационной структуры.
2. По имеющимся данным определите показатели эффективности существующей и предлагаемой организационных структур по формулам (1–4).
3. Обоснуйте оптимальный вариант организационной структуры предприятия на примере изменений показателей Кзв.
4. Предложите свои варианты изменения организационной структуры предприятия.

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$Kэ = Pп / Zу, \quad (1)$$

где Pп – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;

Zу – затраты на управление (ФОТ АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

2. Коэффициент звенности:

$$Kзв = Pзв ф / Pзв о, \quad (2)$$

где Pзв ф – количество звеньев существующей организационной структуры;

Pзв о – количество звеньев планируемой организационной структуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации:

$$Kтк = Pпр ф / П, \quad (3)$$

где Pпр ф – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности организации;

П – площадь региона, на котором функционируют все организации данного типа.

4. Интегрированный коэффициент эффективности управления:

$$Kэфу = 1 - \frac{Qу \cdot Lчп}{F \cdot Eо \cdot m \cdot \phi}, \quad (4)$$

где Qу – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;

Lчп – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

Fм – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);

Eоф – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

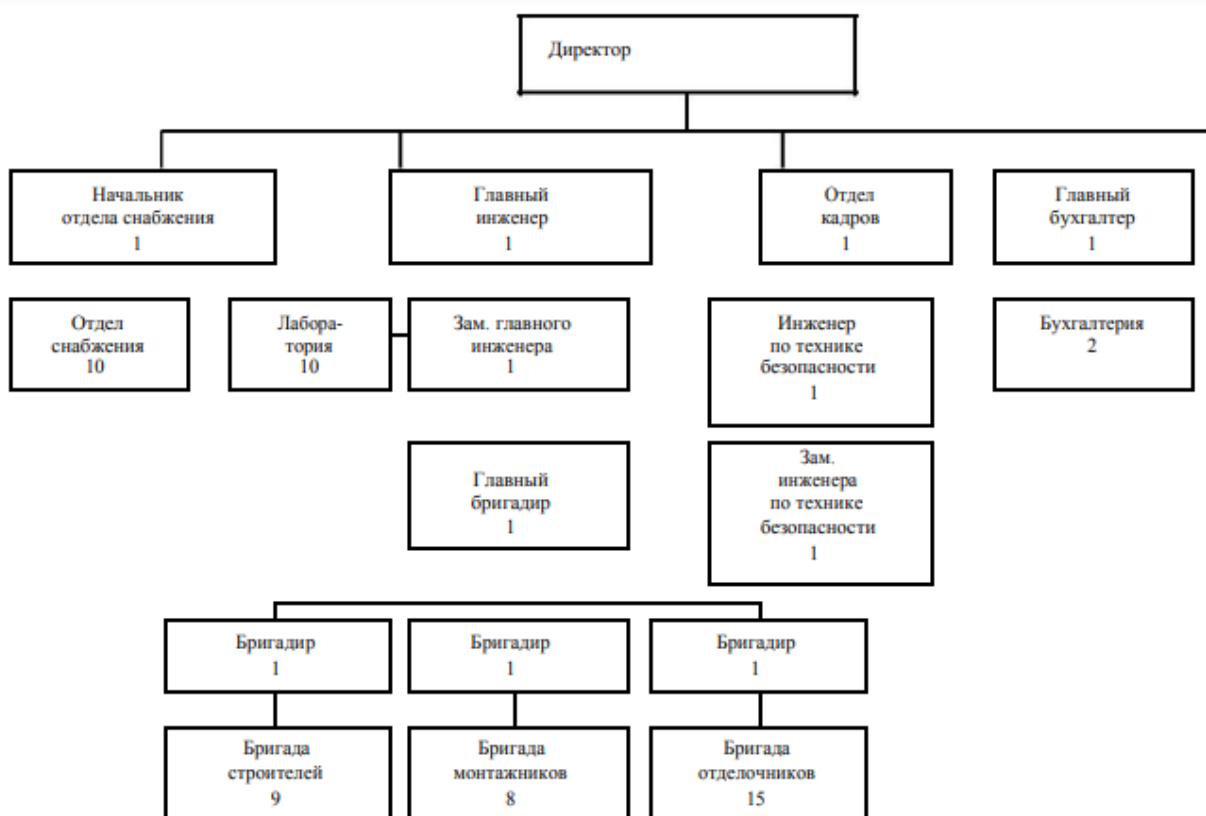


Рисунок 6 – Существующая организационная структура

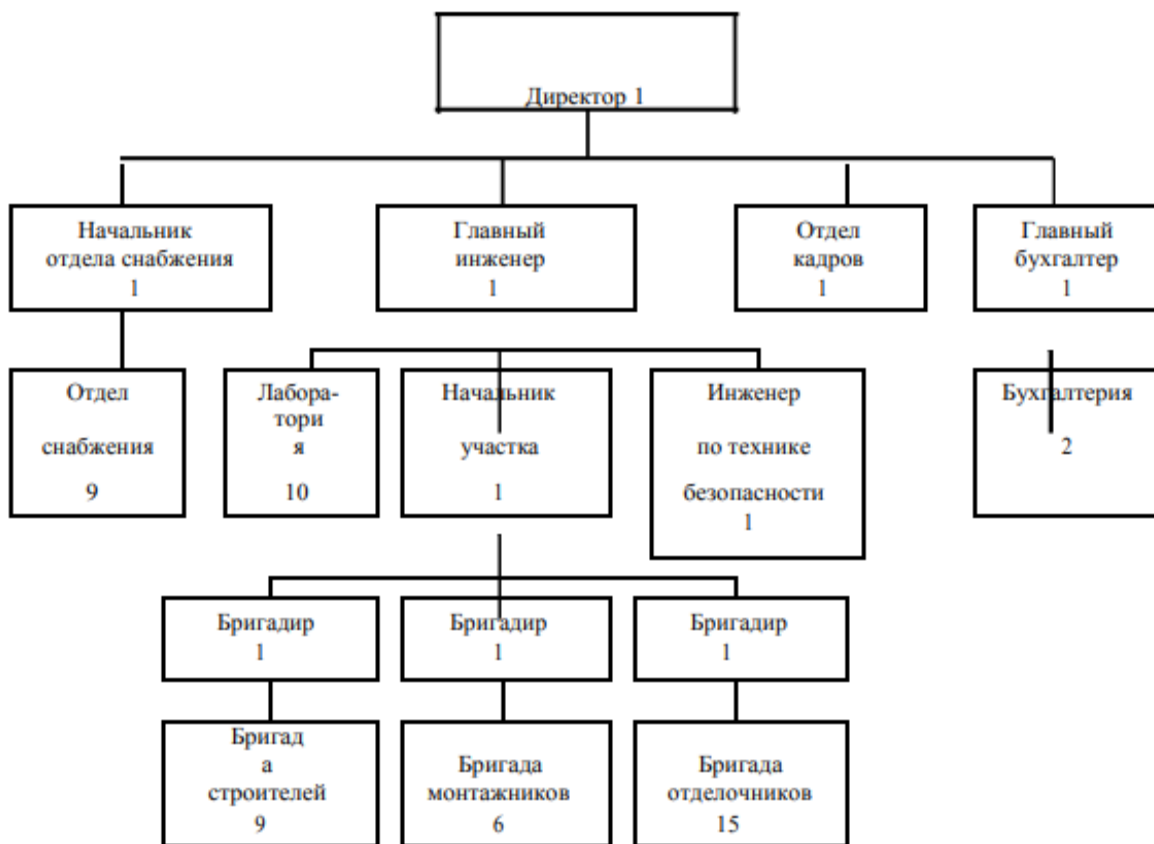


Рисунок 7 – Предлагаемая организационная структура

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12

Разработка организационной структуры управления организацией

Деловая игра: «Разработка организационной структуры управления организацией»

Цели игры :

1. Освоение распределения функции по подсистемам организации.
2. Выработка навыков построения организационной структуры управления предприятием.
3. Закрепление знаний по теории управления организацией.

Исходные теоретические положения

Объектом анализа является организация, состоящая из следующих функциональных подразделений: маркетинг, производство (цеха), материально – техническое снабжение, технический контроль и обслуживание оборудования, научная подготовка производства, организация труда и заработной платы, планово-экономическое подразделение, менеджмент, информационно-вычислительный центр (ИВЦ), юридическое подразделение, подразделение технической безопасности.

Методические указания. Условия формирования структурных подразделений

Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения и характер выполняемой работы. Выбор той или иной структурной единицы должен производиться в зависимости от численности ее работников, объема сложности фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей. Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является отдел. Поэтому, прежде всего, следует учитывать те организационные условия, при которых целесообразно создание отдела, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Одним из таких условий является минимальная численность его работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность (как правило) составляет 10 человек, для бюро – 7 человек.

При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются, рекомендуется назначать старших и специалистов.

Задание 1. Исходя из среднегодового фонда времени 1 работающего, определить число должностей в каждом функциональном подразделении. Составить таблицу 12.1.

Таблица 12.1 – Состав подразделений

Подразделение (название)	Функция	Объем работы, час	Количество человек

Задание 2. По полученным табличным данным разработать структуру управления предприятием, предварительно выбрав ее тип. Описать преимущества и недостатки выбранной структуры.

Таблица 12.2 –Форма рабочего времени

№ п/п	Содержание функции	Вариант				
		1	2	3	4	5
1	Определение потребности в производстве продукции и услугах предприятия	2 000	700	7 360	2 100	1 000
2	Разработка и спецификация параметров новой продукции	5 500	1 200	11 040	3 100	1 300
3	Освоение рынка	1 820	300	5 520	2 240	800
4	Распределение и доставка продукции потребителям	3 700	800	7 360	4 500	900
5	Контроль за изменением вкуса и спроса потребителей	1 800	600	5 520	1 900	900
6	Сбор и обработка информации о товаре	1 800	600	5 520	2 000	1 200
7	Рекламирование фирмы и ее продукции	3 700	1 120	9 200	2 200	1 600
8	Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов	3 700	200	11 040	4 300	1 500
9	Приёмка товаров, сырья, материалов	7 300	900	18 400	9 200	1 840
10	Превращение входных ресурсов в конечный продукт	276 000	36 800	148 000	128 800	92 000
11	Контроль качества, упаковки, технического обслуживания оборудования	18 400	1 840	46 000	16 560	3 680
12	Размещение готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара	9 300	940	14 720	5 520	1 840
13	Поиск новых видов продукции и услуг взамен устаревших	5 500	920	33 120	3 600	3 680
14	Введение новшеств и модернизация всех сфер деятельности предприятия	7 400	920	27 600	5 600	1 840
15	Найм и увольнение работников	5 520	300	7 360	3 600	1 840
16	Обучение и продвижение работников предприятия	3 680	300	11 040	3 600	1 000
17	Организация оплаты труда на предприятии	16 560	1 240	18 400	5 700	2 840
18	Планирование деятельности предприятия	5 500	300	5 520	1 900	900
19	Составления бюджета предприятия	3 700	300	7 360	3 600	1 000
20	Составление бюджета по подразделениям предприятия	5 500	300	5 520	1 900	780
21	Составление балансовых отчётов о работе предприятия	3 700	640	7 360	3 640	1 000
22	Контроль за движением и использованием ресурсов	3 700	200	3 680	1 100	400
23	Анализ проблем деятельности предприятия	1 800	200	5 520	1000	400
24	Разработка целей управления подразделениями	1 900	200	3 680	2 100	320

Продолжение табл. 12.2

25	Составление планов достижения поставленных целей	1 800	300	7 360	900	600
26	Оценка результатов работы руководителей подразделений	1 900	200	7 360	1 120	350
27	Координация работы предприятия	3 700	1 000	7 360	2 400	350
28	Определение круга полномочий и обязанностей руководителей	1 800	500	5 520	1 500	460
29	Разработка стратегии функционирования предприятия	1 800	580	3 680	1 000	500
30	Контроль за достижением поставленных целей	3 700	500	3 680	1 800	500
31	Информационное обеспечение предприятия	7 400	1 840	20 240	5 520	3 680
32	Юридические консультации	1 800	900	1 840	1 840	1 840
33	Соблюдение правил техники безопасности и охраны труда на предприятии	3 700	940	7 360	3 680	1 840

Среднегодовой фонд времени одного работающего – 1 840 часов.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13

Мотивация и контроль как функция менеджмента

Цель работы: изучить основные методы мотивации и стимулирования работников на предприятии. Знать особенности функции контроля 3.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте теорию иерархии потребностей по Маслоу.
2. Какие три уровня потребностей сформулированы К. Альдерфером и Д. МакКлелландом?
3. Дайте характеристику теории Ф. Герцберга?
4. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
5. Дайте определение понятию «контроль», охарактеризуйте цели и задачи контроля.
6. Функции контроля. Каким образом реализуются функции контроля?
7. Какие виды контроля вы знаете?
8. Как оценивается эффективность контроля?

Задание 1. Изучите, каким образом иерархия потребностей А. Маслоу может служить ориентиром при понимании поведения людей, его мотивов и использовать менеджером. Заполните таблицу 13.1.

Таблица 13.1 – Иерархия потребностей А. Маслоу

Группы потребностей	Характеристика поведения людей при данной группе потребностей	Подходы к управлению (заполняет студент)
1	2	3
Физиологические	Люди почти не интересуются содержанием работы, концентрируют внимание на оплате и условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т. д.	Например, необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал условия для выживания и рабочие условия не были слишком тяжелыми

Продолжение табл. 13.1

1	2	3
Безопасности	Люди стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Оценивают свою работу с точки зрения обеспечения их стабильного существования в будущем. Стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям	
Принадлежности и причастности	Человек смотрит на работу как на принадлежность к коллективу, как на возможность установить дружеские отношения со всеми коллегами	
Признания и самоутверждения	Желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе, а также получать признания со стороны окружающих. Люди стремятся к лидерскому положению или к положению признанного авторитета при решении определенных задач	
Самовыражения	Люди открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы	

Задание 2. Изучите ситуации и подберите наиболее действенные стимулы.

Ситуация

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей. Старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги и «от добра добра не ищут».

Задание № 1 к ситуации

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т. д.

- Материальные потребности.
- Потребность в безопасности/гарантии занятости.
- Социальные потребности.
- Потребность в справедливой оценке собственного вклада.
- Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Задание № 2 к ситуации

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т. д.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1		
2		
И т. д.		

- Хорошие условия труда.
- Развитие профессиональной карьеры.
- Хороший климат в коллективе.
- Гибкий график работы.
- Хорошие взаимоотношения с руководством.
- Гарантии занятости.
- Интересная работа.
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
- Справедливая оценка трудового вклада.
- Возможности для обучения и профессионального развития.
- Стабильность в работе.
- Уверенность в завтрашнем дне.
- Признание со стороны коллег и руководства.

Задание 3. Проанализируйте *любые три* из предложенных ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Ситуации:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной корпорацией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Задание 4. Наряду с поощрениями в качестве стимулов используются и наказания. Какое наказание, по вашему мнению, необходимо применить к конкретному работнику строительной организации в случае недобросовестного отношения к выполнению своих обязанностей. Заполните таблицу 13.2.

Таблица 13.2 Возможные наказания работника

Вид нарушения	Нарушение допущено	
	впервые	повторно
Опоздание на работу или уход с работы ранее положенного срока		
Прогул		
Рабочее место к открытию магазина не подготовлено		
Грубость по отношению к покупателю		
Обсчёт покупателя		
Заказ излишнего количества товара, в результате чего образовались сверхнормативные запасы		
Порча товара		
Недостача товара		
Продажа товара с истёкшим сроком реализации из-за отсутствия должного контроля		

Подробно обоснуйте своё решение. Поясните, от чего зависит вид наказания, применяемого конкретным руководителем к конкретному подчинённому.

Задание 5. ООО «Эксквизит» – организация малого бизнеса, продает обувь по доступной широким массам населения цене, занимаясь как оптовой, так и розничной торговлей. ООО «Эксквизит» использует традиционные приемы экономической мотивации. В рассматриваемой организации применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-

премиальная разновидность. Основная ставка заработной платы зависит от положения работника в иерархической структуре компании. В ней можно выделить следующие основные уровни: высшее руководство; начальники отделов; директора магазинов; сотрудники отделов и магазинов; - вспомогательный персонал.

Таким образом, повышение заработной платы происходит в соответствии с продвижением работника вверх по служебной лестнице. Сумма премии, получаемой каждым работником, определяется как некоторый процент от ее максимально возможного размера. Размер общей прибыли, полученной организацией, практически не оказывает влияния на размер премии, получаемой работником. Это объясняется тем, что если прибыль не была получена, но не из-за каких либо недочетов в деятельности данного работника, то он не может быть лишен премии.

Наряду с премиями в организации существует также и система депремирования. Она выражается в лишении премии либо уменьшении ее размеров в соответствии с различными видами нарушений трудовой дисциплины, правил техники безопасности, за разглашение служебной тайны.

Кроме традиционных форм материального стимулирования сотрудников в фирме применяются и некоторые менее традиционные формы. Так, например, администрация фирмы с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников в высоких показателях работы, за счет прибыли приобретает для своих сотрудников билеты на концерты известных эстрадных, оперных и других артистов. Администрация фирмы не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника), так и общих праздниках (Новый год, 8 марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого сотрудника, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами.

Таким образом, руководство фирмы как бы сочетает вместе экономические стимулы с неэкономическими. Наряду с вышеперечисленными стимулами используются также и чисто неэкономические. В основном это личные благодарности работникам, выносимые начальниками, создание администрацией благоприятных возможностей для изучения таких необходимых в работе дисциплин, как маркетинг, психология, банковское дело. Для изучения используемой в ООО «Эксквизит» мотивационной системы, было проведено тестирование 5 рядовых работников. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики организации. Полученные результаты приведены в таблице 5.

Проведите экспертную оценку состояния мотивации в организации.

Рассчитав по формуле (1) общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой в отдельности, и затем по формуле (2) определяем общую удовлетворенность работников.

$$E = W * \text{вср}, \quad (1)$$

где E – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности;

W – важность каждой характеристики;

вср – средний балл, полученный каждой характеристикой.

$$S = E / \text{Сумма } W, \quad (2)$$

где S – общая удовлетворенность работников.

Таблица 13.3 – Удовлетворенность работников организацией труда

Характеристики	Респонденты					бср	W	E
	1	2	3	4	5			
Удовлетворенность стимулами, используемыми в организации	7	8	7	8	9		5	
Удовлетворенность способами их использования	8	7	7	9	7		5	
Отношение сотрудника к ним	7	9	8	9	8		9	
Степень их взаимодействия друг с другом	7	5	4	6	7		4	
Уровень сознательности работников	8	7	6	7	8		7	
Удовлетворенность сотрудников работой	7	8	9	8	8		9	
Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития и т.п.	5	6	5	5	6		4	
Взаимодействие работников в организации	6	4	3	8	7		7	
Мера влияния каждого сотрудника на цели организации	5	6	4	8	8		8	
Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	7	6	7	9	8		7	
Удовлетворенность сотрудников методами контроля	6	6	5	7	7		7	
Уровень децентрализации в организации	5	2	3	8	7		5	
Уровень участия работников в процессе принятия решений	5	5	6	7	8		9	
Сумма	-	-	-	-	-			

Согласно критериальным показателям, уровень удовлетворенности работников: 0–3 – низкий; 3–6 – средний; 6–9 – высокий.

Предложите изменения в поощрении работников данного предприятия, разработав новую систему мотивации

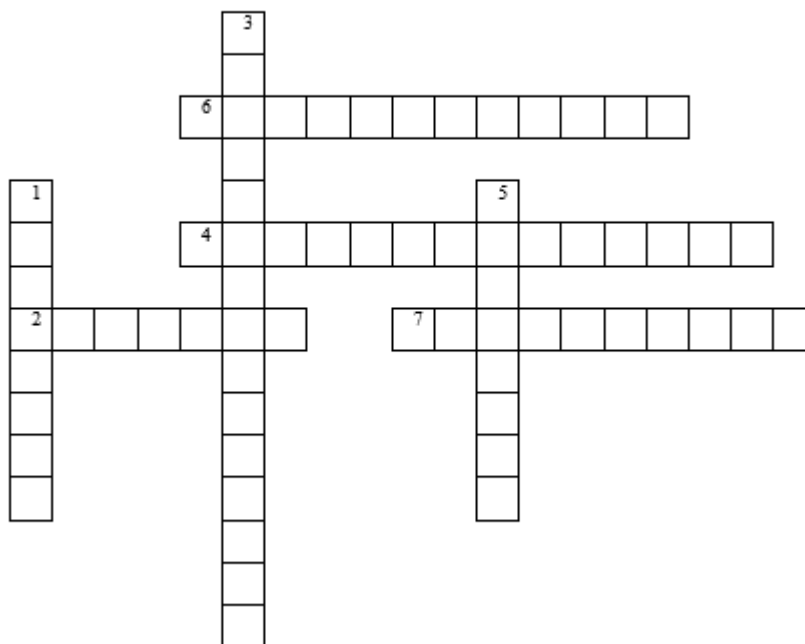
Задание 6. В таблице 13.4 представлены различные категории работников. Определите, каким образом руководитель должен контролировать работу каждого подчинённого.

Таблица 13.4 – Различные варианты контроля

<i>Подчинённые</i>	<i>Варианты контроля</i>
Работник А, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Б, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник В, молодой специалист со средней теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Г, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник Д, с большим опытом работы, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Е, с большим опытом работы, не инициативный, боится брать на себя ответственность	

Задание 7

Кроссворд «Контроль. Модель процесса контроля»



Вопросы

По горизонтали: 2. Контроль, базирующийся на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленных на достижения желаемых целей. 4. Контроль, который используется после того, как работа выполнена. 6. Ресурсы предварительного контроля, достигаются за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных знаний и навыков. 7. Ресурсы предварительного контроля, отвечающие за бюджет организации.

По вертикали: 1. Процесс, который обеспечивает достижение целей организации. 3. Контроль реализации определенных правил и процедур. 5. Конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся измерению.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14 Управленческое решение в менеджменте

Цель занятия: уметь разработать алгоритм решения управленческих проблем, приобретение практики в коллективной выработке решений. Получить навык применения схемы выбора оптимальной альтернативы для конкретного решения. Иметь опыт применения метода взвешенных сумм для выбора оптимальной альтернативы в условиях индивидуального выбора.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «проблема» и укажите, какое место она занимает в процессе управления.
2. Дайте определение понятию «решение», охарактеризуйте роли управленческих решений. Кто принимает решения в организациях?
3. Дать определение понятий «ограничения», «альтернатива», «критерии (показатели качества процесса принятия решения)».

4. Укажите какие требования предъявляются к управленческим решениям?
5. Дайте характеристику этапов модели процесса принятия решений в организациях.

Задание 1. Деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем»

Предлагается выполнить на практике решение проблемы, которое необходимо представить в виде алгоритма, т. е. определенной последовательности умственных действий. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18. Занести результаты в гр. «Индивидуальная оценка». Каждый студент принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все вопросы может отвечать только руководитель игры.

Все студенты разбиваются на команды по 4–6 человек, в зависимости от общего количества играющих, и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды не должны обмениваться мнениями. Решение задачи обозначается поднятием руки. Результаты решения заносятся в гр. «Групповая оценка».

3. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

Таблица 14.1 – Бланк участника игры

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой
1	Построение проблемы						
2	Документальное построение задач						
3	Определение разрешимости проблемы						
4	Определение отклонения факт. состояния системы от желаемого						
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
6	Оформление решения						
7	Разработка вариантов решения проблем						
8	Определение существования проблемы						
9	Оценка новизны проблемы						
10	Контроль за выполнением решения						

Продолжение таблицы

11	Выбор решения						
12	Оценка вариантов решения						
13	Организация выполнения решения						
14	Постановка задачи исполнителям						
15	Выбор критерия оценки вариантов решения						
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами						
17	Формулирование проблемы						
18	Определение причин возникновения проблемы						

Задание 2 «Применение схемы выбора оптимальной альтернативы для обоснования решения». Объединившись в команды по 3–4 человека, необходимо, используя пример, выбрать свою проблему и принять окончательное решение. Составить отчет по работе.

1. Выбрать проблему, для решения которой необходимо принять решение. Можно использовать любые ситуации: производственные, личные и т.д.

Например: Проблема – высокая доля просроченной задолженности в кредитном портфеле сегмента малого и среднего бизнеса.

2. Сформулировать цель, достижению которой мешает данная проблема.

Пример: Цель – снижение резервов банка на возможные потери по ссудам, как следствие увеличение чистой прибыли банка.

3. Сформулировать множество альтернатив, решающих данную проблему (4–5 альтернатив).

Пример: 1. Временно приостановить кредитование сегмента малого и среднего бизнеса.

2. Ужесточить требования к оценке финансово-хозяйственной деятельности Заемщика.

3. Ужесточить требования к обеспечению кредита (например, залог ликвидной недвижимости, поручительство не менее 2-х физических лиц).

4. Ограничить кредитование Заемщиков с рискованным видом деятельности (сельское хозяйство, оптовая торговля топливом и др.).

5. Предусмотреть инструменты гарантии выплат (страхование, ежемесячное размещение депозита в размере очередного платежа по кредиту и др.).

6. Выделить штатную единицу для проведения ежемесячного мониторинга платежной дисциплины кредитного портфеля.

4. Сформулировать ограничения на альтернативы решения выбранной проблемы.

Пример: 2 Конкуренция; 2 Финансовые ресурсы.

5. Исходя из сформулированных ограничений, получить множество допустимых альтернатив (3–4 альтернатив).

Пример: А1. Ужесточить требования к оценке финансово-хозяйственной деятельности Заемщика.

A2. Ужесточить требования к обеспечению кредита (например, залог ликвидной недвижимости, поручительство не менее 2-х физических лиц).

A3. Ограничить кредитование Заемщиков с рискованным видом деятельности (сельское хозяйство, оптовая торговля топливом и др.).

A4. Предусмотреть инструменты гарантии выплат (страхование, ежемесячное размещение депозита в размере очередного платежа по кредиту и др.).

6. Сформулировать 4–5 критериев (показателей качества процесса) для оценки альтернатив.

Пример:

K1. Время разработки и внедрения изменений для Банка.

K2. Стоимость разработки и внедрения изменений для Банка.

K3. Удорожание кредита для Заемщика.

K4. Увеличение затрат времени на оформление кредита для Банка и Заемщика (с учетом внедрения изменений).

K5. Снижение доли Банка на рынке, как следствие, – потеря прибыли и репутации (с учетом внедрения изменений).

7. Назначить прямым способом веса критериев. Сумма весов критериев равна 1.

K1. Время разработки и внедрения изменений для Банка. Вес 0,1.

K2. Стоимость разработки и внедрения изменений для Банка. Вес 0,2.

K3. Удорожание кредита для Заемщика. Вес 0,2.

K4. Увеличение затрат времени на оформление кредита для Банка и Заемщика (с учетом внедрения изменений). Вес 0,2.

K5. Снижение доли Банка на рынке, как следствие, – потеря прибыли и репутации (с учетом внедрения изменений). Вес 0,3.

9. Выбрать шкалу для оценки критериев (например, бальную от 1 до 5). Осуществить экспертную оценку альтернатив по критериям, представить в виде таблицы 14.1.

Таблица 14.1 – Экспертная оценка альтернатив по критериям

Альтернативы	Критерии				
	K1	K2	K3	K4	K5
A1					
A2					
A3					
A4					

10. Осуществить сверку оценок альтернатив методом взвешенной суммы, представить в виде таблицы 14.2

Таблица 14.2 – Сверка альтернатив по критериям

Альтернативы	Критерии					Взвешенные оценки альтернатив
	K1	K2	K3	K4	K5	
вес	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	
A1	1	3	5	3	2	= 1*0,1+3*0,2+5*0,2+3*0,2+2*0,3=2,9
A2	4	4	3	1	2	= 2,6
A3	1	3	5	5	1	= 3
A4	2	2	2	2	3	= 2,3

11. Выбрать оптимальную альтернативу – альтернативу, имеющую максимальную взвешенную оценку.

Пример: Согласно проведенной оценке альтернатив методом взвешенной суммы, оптимальной альтернативой является альтернатива A3 «Ограничить кредитование Заемщиков с рискованным видом деятельности (сельское хозяйство, оптовая торговля топливом и др.)».

Хотелось бы отметить, что согласно критериям К3 «Удорожание кредита для Заемщика» и К4 «Увеличение затрат времени на оформление кредита для Банка и Заемщика (с учетом внедрения изменений)» данная альтернатива получила оценку «5», что означает отсутствие удорожания и увеличения затрат времени для Заемщика. Это объясняется тем, что клиенты Банка, попавшие под данное ограничение, не смогут оформить кредит в Банке, а клиенты, не попавшие под данное ограничение, не испытывают на себе никаких изменений. Т. е. данные оценки искажают взвешенную оценку альтернативы.

Таким образом, будет правильным признать оптимальной альтернативу А1 «Ужесточить требования к оценке финансово-хозяйственной деятельности Заемщика», поскольку все её оценки несут корректный экономический смысл и отклонение от альтернативы А3 незначительное и составляет 0,1.

Задание 3. Деловая игра: «Принятие управленческих решений на основе метода пошагового разбора Ситуаций». Объединившись в команды (3–4 человека), примите обоснованное УР по нижеприведенным ситуациям, используя метод пошагового разбора ситуаций.

Кейс-метод (пошаговый разбор ситуации) – эффективный способ анализа управленческих ситуаций.

Общая схема анализа ситуаций:

1. Краткое изложение событий.
2. Проблема (краткая формулировка задач).
3. Характеристика действующих лиц (описание их достоинств и недостатков).
4. Хронология событий.
5. Конфликт.
6. Варианты решения проблемы (достоинства и недостатки каждого из предложенных вариантов).
7. Рекомендации.
8. План по осуществлению выбранного варианта действий.

Ситуация 1. Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании Microsoft Corp даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux — альтернативная операционная система (ОС) с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой ОС. Сейчас же в Microsoft, наверно, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, – говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, – это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Linux не является компанией, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так называемое ПО open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Так как Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft – цена – не имеет такого большого значения. К тому

же монополия Windows на рынке ОС подстегивает Linux, так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации угрозы Linux?

Ситуация 2. Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как это ему удалось? Как бы поступили вы?

Ситуация 3. Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 14.3. Ваши действия?

Таблица 14.3 – Характеристика работника

Характеристика работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Возраст, лет	34	27	21	47
Сем. полож.	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	—	Жена и 18-летний сын
Образование	Выпускник проф. училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
Состояние здоровья	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физ. недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Нет проблем
Стаж, лет	8	5	2	6
Другие характеристики	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
Планы на будущее	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно, меняет свою профессию, когда закончит учебу

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 15
Оценка и анализ управленческих решений

Цель работы: принятие управленческих решений в конкретных хозяйственных ситуациях с учетом разнообразных факторов.

Методические указания: выручка от реализации (V) характеризует доход предприятия в денежной форме от реализации произведенной продукции рассчитывается следующим образом:

$$\text{Цена (ДЕ/шт.)} \times \text{Объем реализации (шт.)}. \quad (1)$$

Переменные затраты ($З_v$) — затраты, зависящие от объема производства. К ним относятся затраты на покупку сырья, материалов, торговые издержки (например, комиссионные торговым агентам), заработную плату производственного персонала, затраты на складирование и транспортировку продукции и т. п. Удельные переменные затраты — это переменные затраты, связанные с производством единицы продукции.

Постоянные затраты ($З_c$) — это затраты, которые не зависят существенно от объема выпуска, а зависят от производственной мощности предприятия. К ним относятся затраты на НИОКР, приобретение оборудования, амортизационные отчисления, затраты на прием и увольнение кадров, лицензии, арендную плату и страхование, рекламу и сбыт и т. п. Как правило, они определяются и рассчитываются в виде общей суммы для предприятия.

Переменные и постоянные затраты формируют полную себестоимость изделия, являющуюся одной из основных характеристик оценки деятельности предприятия.

Маржинальный доход ($М_d$) — величина, которая получается после вычета переменных затрат из выручки от реализации (или удельных переменных затрат из цены). Величина маржинального дохода предназначена для покрытия постоянных затрат за определенный период (например, за год) ($М_d = У_p - З_v$).

Эту величину необходимо максимизировать так, чтобы она была больше или равна сумме постоянных затрат.

Доля покрытия затрат ($D_{пз}$) — это относительная доля величины покрытия затрат в объеме выручки от реализации ($D_{пз} = М_d / \text{коэф. марж. прибыли}$).

Показатель характеризует внутривыпускное соотношение между ценой и производительностью. Доля покрытия затрат показывает прибыльность каждого продукта. Оптимизация этого показателя возможна путем изменения ассортимента продукции, а также улучшения организационно-технологических условий производства.

Фактор цены ($Ф_c$) — это коэффициент, показывающий отдачу (результат) единицы переменных затрат ($Ф_c = V_p / З_v$).

Точка безубыточности (BE) — такое состояние, когда полные затраты равны доходу, т. е. предприятие не получает прибыли, но и не несет убытков.

Она показывает порог прибыльности отдельного продукта. Величина BE рассчитывается по формулам:

$$BE \text{ (шт.)} = Zc / (Ц - Zv) \text{ (шт.);} \quad (2)$$

$$BE(ДЕ) = (Zc/Dпз) \times 100 \text{ (руб.)}$$

Расчеты выполняются по каждому изделию отдельно.

Задание 1. Руководству предприятия представлены на рассмотрение два проекта организации производства газонокосилки. Характеристика проектов дана в таблице 15.1. Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта производства газонокосилок.

Рекомендации к решению

Для оценки эффективности проектов использовать метод расчета точки безубыточности.

Таблица 15.1 – Характеристики проектов

Показатели	Варианты проекта	
	А	В
Объем спроса (шт)	1200	5000
Цена, ДЕ	10 000	10 000
Постоянные затраты, ДЕ:		
Затраты на НИОКР	2 000 000	4 500 000
Обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
Общезаводские накладные расходы	1 000 000	2 500 000
Затраты на реализацию	1 000 000	2 000 000
Переменные затраты на единицу продукции, ДЕ		
Сырье, основные материалы	2 000	2 500
Прочие материалы	1 000	800
Заработная плата рабочих	3 700	3 000
Энергия на технологические нужды	500	400

Задание 2. На предприятии рассматриваются три инновационных проекта. Два из них — Ин-1 и Ин-2 — связаны с совершенствованием производства продуктов, а третий — Ин-3 — предусматривает разработку нового продукта. Показатели, характеризующие проекты, представлены в таблице 15.2.

Таблица 15.2 – Сравнения проектов

Показатели	Значения по продуктам			
	И-1	И-2	И-3	Всего
Цена Ц, ДЕ/шт	80	100	150	
Переменные затраты, ДЕ/шт	60	70	100	
Планируемый объем реализации, шт/год	5000	3000	1000	
Покрытие затрат, ДЕ/шт				100
Доля покрытия затрат на штуку				
Выручка от реализации, тыс. ДЕ/год				850
Переменные затраты, тыс. ДЕ/год				
Покрытие затрат, тыс. ДЕ/год				240
Постоянные затраты, тыс. ДЕ/год	94	86	80	260
Прибыль или убыток, тыс. ДЕ/год				
Точка безубыточности BE: тыс. ДЕ шт.				903

1. Рассчитайте показатели и дополните таблицу данными. Проанализируйте инновационные проекты и дайте предложения по повышению их эффективности.

2. Ранжируйте проекты по критерию (показателю) покрытия затрат:

1-й вариант — на штуку, ДЕ/шт;

2-й вариант — на объем реализации, тыс. ДЕ/год.

Для оценки проектов следует ли связывать расчет покрытия затрат с анализом точки безубыточности?

3. Проверьте целесообразность понижения цены на продукт по проекту И-3 на 10%, чтобы достичь точки безубыточности.

4. При увеличении выручки от реализации продукта проекта И-1 на 15 %, а переменных затрат на 10 % в год, изменится ли и как величина прибыли (в тыс. ДЕ в год) от реализации этого продукта?

Задание 3. Исходя из взаимосвязи «затраты-объем-прибыль» необходимо выяснить влияние изменения различных факторов на показатели работы предприятия.

Существует четыре основных способа увеличения прибыли предприятия:

- увеличение цен;
- снижение переменных затрат;
- снижение постоянных затрат;
- увеличение объема продаж.

Пример: Цена реализации – 850 руб.

Объем продаж – 2 000 шт.

Переменные затраты – 600 руб./ед.

Постоянные затраты – 400 000 руб.

Необходимо: определить чистую прибыль, после этого проанализировать изменения прибыли от действия различных факторов (данные свести в таблицу 15.3)

Таблица 15.3 – Изменение прибыли

Факторы	Влияние на:		Прибыль	Увеличение %
	выручку	затраты		
Повышение цены на 20 %				
Снижение переменных затрат на 10 %				
Снижение постоянных затрат на 10 %				
Увеличение объема продаж на 10 %				

Исходя из исходных данных построить график безубыточности и произвести анализ, как будет меняться точка безубыточности и запас финансовой прочности от влияния рассматриваемых факторов.

Определить значение операционного рычага для исходного состояния предприятия и построить график безубыточности.

Задание 4. Определение операционного (производственного) рычага.

Операционный рычаг показывает во сколько раз может измениться значение прибыли при изменении объемов продаж. Операционный рычаг зависит от соотношения постоянных и переменных затрат.

$$ОП = \text{Маржинальный доход} / \text{Прибыль}.$$

Определить какая структура затрат предпочтительней при изменении спроса на продукцию:

- с преобладанием переменных затрат;
- с преобладанием постоянных затрат.

	<u>Предприятие А</u>	<u>Предприятие Б</u>
Объем продукции	100 000 руб	100 000 руб
Переменные затраты	70 000 руб	40 000 руб
М	?	?
Постоянные затраты	20 000	50 000
Прибыль	?	?
Операционный рычаг	?	?

Произвести анализ при условиях снижения и увеличения объемов продаж на 20 %. Как изменится прибыль.

Задание 5. Исходная информация: предприятие производит кухонные комбайны.

Цена реализации –	250 руб.	100 %
Переменные затраты –	150 руб.	60 %
Маржинальный доход –	100 руб.	40 %

Постоянные затраты за месяц – 30 000 руб.

Определить прибыль за месяц при объеме продаж 400 шт.

Необходимо рассмотреть разные варианты изменения в деятельности предприятия и помочь менеджерам принять решения.

Все расчеты производить для одного месяца.

1. Планируется увеличить расходы на рекламу стоимостью 10 000 руб в месяц и увеличить объем продаж на 30 000 руб. Стоит ли принимать такое решение?

2. Планируется улучшить качество комбайна за счет нового комплектующего стоимостью 20 руб. Улучшение качества позволит увеличить объем продаж до 480 шт. при прежней цене. Стоит ли принимать такое решение?

3. Для увеличения объема продаж планируется снизить цену на 10 руб. и увеличить расходы на рекламу на 15 000 руб. Это может увеличить объем продаж на 20 %. Следует принимать такое решение?

4. Вместо постоянной зарплаты продавцам, составляющей 6 000 руб. планируется ввести комиссионное вознаграждение за каждый проданный комбайн в размере 15 руб., что увеличит объем продаж на 15 %. Стоит ли применить такое решение?

Задание 6. Рассчитать точку безубыточности многономенклатурного производства.

Предприятие производит три вида пива: «Светлое», «Темное», «Юбилейное».

	«Светлое»	«Темное»	«Юбилейное»
Цена за декалитр	50	60	80
Переменные затраты	30	45	70
Удельный вес в общем объеме, %	50	40	10
Постоянные расходы	3 400 000		

- рассчитать точку безубыточности в денежном выражении;
- объем реализации каждого сорта в точке безубыточности;
- объем реализации каждого сорта для получения чистой прибыли 6 30 000 руб. (налог на прибыль 30 %).

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 16
Деловая игра «Вступление в должность»

Обоснование ситуации. Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещё не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации

- Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
- Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
- Оценка готовности занять должность руководителя.
- Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
- Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
- Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
3. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия.
4. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.
5. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы шла активная дискуссия.
6. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
7. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
8. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

Порядок разработки ситуации

При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и задания участникам.

Игра включает пять этапов.

Этап I. Постановка задачи

Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников несколько человек. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая - разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций. Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая — план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя.

Этап II. Разработка программы действий

Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные этапы и т. п.

Этап III. Выступления лидеров команд

За стол садятся три участника со своими помощниками. Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий.

Этап IV. Дискуссия

Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

Этап V. Подведение итогов разбора ситуации

Преподаватель оценивает работу участников игры экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения.

Характеристика проблемной ситуации

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Н. В. Кузьмин уходит на пенсию. Руководитель предприятия А. А. Григорьев и его заместитель И. И. Москвин, курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Н. В. Кузьмина. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В

связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придание ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два – городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32–42 лет имеют высшее образование; пять человек со средне-специальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник А. Н. Ильина, имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила А. Н. Ильина. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист П. П. Иванцов, который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1. Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Задание 2. Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т. п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Задание 3. Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек – дежурство по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектива отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

1. Какие мысли возникли в первый момент?
2. Как бы вы хотели поступить?
3. Как поступаете в действительности?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 17 Роль коммуникаций в менеджменте

Цель занятий: ознакомить со сложностями коммуникаций, с потенциальными западнями на пути к пониманию сущности сообщения и что предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как внутри организации, так и за ее пределами.

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой коммуникации, и почему они необходимы организациям?
2. В чем заключается опасность фильтрации информации для руководителей организации?
3. О чем свидетельствует большой объем неформальных коммуникаций (слухов) в организации?
4. Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?
5. Почему сегодня многие менеджеры отрицательно относятся к инновациям в области коммуникаций, в частности к введению электронных коммуникаций? Что можно сделать, чтобы уменьшить силу сопротивления этих людей?

Задание 1. Изучите ситуации и ответьте на вопросы.

Ситуация 1. Один из руководителей крупной некоммерческой организации так описал ситуацию выбора поставщика компьютерной техники при создании информационной системы: «Несколько известных компаний приняли участие в торгах. Но только представители «Инсайт» (название условное) позаботились о том, чтобы познакомиться с нами. Они тщательно проинтервьюировали весь персонал, разговаривали на нашем языке, никакого жаргона о внутреннем устройстве компьютеров и средств связи. И хотя предложенная ими цена была на 5 % выше (правда, при несколько более высоком уровне гарантий), даже при нашем напряженном бюджете мы решили отдать предпочтение «Инсайт».

Вопросы к ситуации 1:

1. Прокомментируйте приведенную здесь ситуацию с точки зрения процесса коммуникации. (элементы, этапы)
2. Что послужило мотивом принятия такого решения.

Ситуация 2. Искажение информации в каналах связи. В коммуникативном процессе организации имеет место искажение информации, проходящей по каналам связи. Главный инженер организации проводит производственное совещание, в ходе которого обсуждается и эта проблема. Участники совещания высказывают мнения о том, с чем связано искажение информации.

Начальник цеха Феоктистов считает: «Основное искажение происходит из-за фильтрации информации при ее движении вверх, вниз или по уровням управления. В целях ускорения движения информации сведения интегрируются и упрощаются и значительная их часть теряется».

Начальник смены Петров отмечает: «Главный виновник – перегрузка каналов информационных систем большим объемом информации; перечень и состав требуемых сведений необходимо сокращать».

Начальник предприятия (организации) Кочнов высказывает свою точку зрения: «Проведем оптимизацию структуры организации, уменьшим число уровней управления, уменьшим численность аппарата управления – и решим проблему искажения информации».

Ответьте на вопросы к ситуации 2:

1. Высказанные мнения дополняют или исключают друг друга?
2. Каких взглядов по данной проблеме развития информационных систем придерживаетесь вы лично?

Задание 2. Решите проблемную ситуацию.

Ситуация. Предприниматель в течение длительного времени вел переговоры с известной фирмой. Речь шла об инвестициях в его предприятие достаточно большой суммы. На итоговой встрече в тот момент, когда предприниматель произнес стоимость, партнер неожиданно отвел глаза в сторону, резко откинулся на спинку вращающегося стула и развернулся от предпринимателя.

Действия предпринимателя:

1. Считает, что партнера не устраивает первоначальная сумма инвестиций, и снижает ее.
2. Решает, что действия партнера не связаны с переговорами, задает несколько вопросов и понимает, что не стоит снижать размеры инвестиций.

Действия партнера:

1. Не хочет вкладывать первоначальную сумму.
2. Неожиданно вспомнил, что забыл передать важную документацию другому деловому партнеру, и машинально повернулся к телефону.

Задание: выберите ситуацию, которой, на ваш взгляд, закончились эти переговоры:

1. Контракт заключают, но предприниматель теряет от первоначальной стоимости три процента.
2. Контракт заключается на выгодных для предпринимателя условиях.

Задание 3. Как вы построите беседу в каждой предложенной ситуации.

Ситуация 1. Вы видите, что на переговорах ваш партнер намеренно искажает факты. Как вы поступите в этом случае?

Ситуация 2. На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как вы поступите в этом случае?

Ситуация 3. На переговорах между вами и вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 4. У вас «горит» важный контракт. И от вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены, давить на собеседника. Однако вы решаете держать себя в руках и проявлять гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из ваших рук, и вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

Задание 4. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Умение слушать необходимо менеджеру.
2. Целью коммуникаций является передача информации.
3. Получателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель).
4. Декодирование — процесс восприятия.
5. Социальные барьеры мешают профессиональному росту.
6. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.
7. Предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.
8. В деловом общении следует избегать книжных слов.
9. Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.
10. Регулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.
11. Не надевают в деловой обстановке босоножки.
12. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
13. Без нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.
14. Как правило, людям не удается контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.
15. Причиной недопонимания может быть самовлюбленность работника.
16. Бизнес и этика — понятия несовместимые.
17. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.
18. Руководителям свойственно недооценивать подчиненных.
19. Успех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.
20. Искажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

Задание 5. Существует целый ряд тактических приёмов ведения переговоров, основные из которых приведены в таблице 17.1. Поясните суть этих приёмов.

Таблица 17.1 – Тактические приёмы ведения переговоров

Приём	Суть приёма	Достоинство	Недостаток
Уход			
Выжидание			
Выражение согласия			
Салями			
Пакетирование			
Выдвижение требований в последнюю минуту			
Постепенное повышение сложности			
Расстановка ложных акцентов в собственной позиции			

Задание 6. Существует ряд приёмов, при помощи которых можно более эффективно доказать свою точку зрения (таблица 17.2). Поясните суть этих приёмов и раскройте их достоинства и недостатки. В каких случаях следует использовать рассмотренные приёмы?

Таблица 17.2 – Риторические приёмы аргументации

Приём	Суть приёма
Фундаментальный	
Противоречия	
Сравнения	
Да – но	
Бумеранга	
Игнорирования	
Выведения из терпения	
Опроса	
Видимой поддержки	

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 18

Решение социально-психологические проблем управления. Власть и влияние

Цель работы: закрепить теоретические знания о формах власти, техниках влияния и противодействия манипулированию.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям «влияние» и «власть».
2. Какие формы власти вы знаете?
3. В чем различия между влиянием и манипулированием?

Задание 1. Каждая из форм власти имеет свои недостатки и достоинства. Те и другие представьте в таблице 18.1.

Таблица 18.1 – Формы власти

<i>Форма власти</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
1. Власть, основанная на принуждении		
2. Власть, основанная на вознаграждении		
3. Экспертная власть		
4. Эталонная власть		
5. Законная власть		

Задание 2. Назовите формы власти, которые использует менеджер в приведенных ниже ситуациях. Укажите, какие формы власти вы считаете более предпочтительными.

Ситуация 1. Руководитель отдела маркетинга одной компании постоянно удивляет всех окружающих своим прекрасным настроением и цветущим видом. Для него не существует стрессов и проблем — он решает все легко и без напряжения. Обладая прекрасным чувством юмора, он умеет сгладить любую неприятную ситуацию и разрядить атмосферу. Его подчиненные чувствуют себя в коллективе очень уютно и испытывают к своему руководителю глубокую симпатию.

Ситуация 2. В коллективе одного из отделов постоянная текучка кадров. На вопросы руководителя кадрового отдела о причинах увольнения сотрудники отдела отвечают, что ощущают себя в отделе крайне некомфортно, по-

сколькx их непосредственный руководитель склонен объявлять им жесткий выговор за каждый малейший проступок и постоянно грозит невыплатой квартальной премии.

Ситуация 3. Сотрудники одного из отделов научно-исследовательского института испытывают к своему руководителю глубочайшее уважение, считая его самым лучшим специалистом — профессионалом в своей области. Все поручения своего руководителя подчиненные стараются выполнять наилучшим образом.

Ситуация 4. Сотрудники компании X не испытывают к своему генеральному директору особой симпатии и достаточно часто внутренне не согласны с его решениями. Однако они обязаны выполнять все его распоряжения.

Задание 3 Анализ различий и тактики должностной власти.

Цели игры:

1. Исследовать основы власти по различным должностям.
2. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

Методические указания

Этап 1. Индивидуально проранжировать должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях, от 1 до 15.

Этап 2. Которая из должностей, перечисленных выше, должна иметь наиболее сильные: право на власть, власть вознаграждения; власть принуждения. Написать объяснения тому, почему вы выбрали из должностей как наиболее подходящую для этой категории.

Этап 3. Отобрать наименее «властные» должности из своего ранжированного списка и подготовить краткий перечень источников власти и влияния, которые могли бы быть использованы для усиления власти в данной должности.

Этап 4. Преподаватель создает малые группы студентов для обсуждения результатов в предыдущих трех этапах управления.

Этап 5. Подвести итоги обсуждения и его результатов в малых группах. Составить отчет, который должен содержать ранжированный список, список обоснования и список, принятый в группе.

Деловая игра обладает сильным игровым моментом, так как имеет дело с прозрачным значением власти. Концепция двусмысленности оборачивается значительным разбросом мнений в ранжировании студентами должностей с точки зрения их властности.

Исходные данные. Список должностей:

1. Медсестра в больнице.
2. Ректор в крупном университете.
3. Генеральный директор в известной фирме.
4. Прораб в строительной организации.
5. Специалист отдела кадров в известной фирме.
6. Профессор в крупном университете.
7. Оператор ПЭВМ в известной фирме.
8. Бухгалтер в строительной организации.
9. Региональный менеджер по продажам в известной фирме.
10. Ученый в компании высоких технологий.
11. Милиционер.
12. Морской прапорщик.
13. Надомный ремесленник.
14. Секретарь генерального директора в известной фирме.
15. Депутат.

Задание 4. Определите тип манипулятора в каждой из приведенных ниже ситуаций и предложите варианты использования техник противостояния манипуляциям.

Ситуация 1. Вероника (кадровик) и Нина (администратор) — сотрудницы фармацевтической фирмы. Два месяца назад генеральным директором был издан приказ о необходимости всем сотрудникам пройти диспансеризацию. Вероника уже получила необходимые справки от всех сотрудников, лишь Нина под разными предлогами тянет время, ссылаясь на семейные проблемы. Отдел Вероники через неделю ожидает плановая проверка, и ей необходимо, чтобы все документы были в порядке.

Ситуация 2. Руководитель отдела продаж после очередного совещания с высшим руководством заходит в свой отдел в ужасном настроении, поскольку на совещании он выслушал достаточно критики в свой адрес по поводу снижения объемов продаж по сравнению с предыдущим кварталом. Обведя комнату недружелюбным взглядом, он направляется к новому сотруднику отдела продаж. Подойдя к нему, он начинает на повышенных тонах отчитывать его за то, что еще не готов список перспективных клиентов. При этом новый сотрудник как раз занимается этой работой. И кроме того, он прекрасно помнит, что работа должна быть выполнена только через неделю. И этот срок ему поставил сам же начальник, который в данный момент его отчитывает.

Ситуация 3. Катерина — маркетолог на шоколадной фабрике и один из самых занятых сотрудников. Лена — менеджер по продажам и по совместительству душа компании, постоянно фонтанирующая идеями. Лена приходит к Катерине с предложением пойти после рабочего дня в фитнес-клуб с группой сотрудниц. В дальнейшем посещение фитнес-клуба планируется сделать регулярным. Катерина не любит фитнес, к тому же у нее полно работы, а Лена настаивает на своем.

Задание 5. Тест «Умеете ли вы влиять на других?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успехов в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то трудное, что бы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающихся результатов?
8. Стремитесь ли вы к тому, что бы круг ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли вы размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы ставить на место слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Нравится ли вам доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Подсчитайте набранные вами количество баллов, воспользовавшись для этого таблицей.

Ответы	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если вы набрали:

35–65 баллов – вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной;

меньше 35 баллов – увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих удастся не всегда. Считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите работать «через силу». При этом часто бываете слишком сдержаны, не достигаете из-за этого желанной цели и часто оказываетесь неправильно понятым.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 19 Делегирование полномочий в менеджменте

Цель: закрепить теоретические знания о особенностях делегирования полномочий, уметь принимать решения о делегировании полномочий в конкретных ситуациях.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «делегирование полномочий».
2. Назовите плюсы и минусы делегирования.
3. Каким образом можно представить процесс делегирования полномочий.
4. Какие полномочия не следует делегировать?

Задание 1. Кейс «Делегирование задач»

Крупная оптово-розничная торговая компания «Ложки и вилки», сфера деятельности — товары для дома. Недавно в компанию был принят новый

руководитель отдела маркетинга Иван Петрович Самоделкин. В его подчинении 3 человека: Петр Лентяев, Надя Стрелкина, Игорь Прогулин. Предыдущий руководитель проработал в компании 2 года и имел сильный личный авторитет среди сотрудников. Они очень сожалели о его уходе, новый начальник гораздо моложе предыдущего и еще не завоевал авторитет среди своих подчиненных. В связи с этим сотрудники периодически формально относятся к выполнению поставленных задач, в некоторых случаях даже пытаются их игнорировать, оттягивая сроки выполнения.

Далее будет описана типичная ситуация в отделе. Ваша задача – предложить варианты решения и ответить на вопросы. Время выполнения – 15 минут.

Самоделкину на неделю была поставлена задача: провести анализ новинок на рынке, анализ ассортимента компании; подготовить презентацию коммерческого предложения для VIP-клиента, завести новую ассортиментную матрицу. Эти задачи Самоделкин сначала отдал Игорю Прогулину, но, так как тот через некоторое время заболел, он перенаправил их Петру Лентяеву.

Срок предоставления руководству отчета по задачам истекает завтра в 11:00. На данный момент – 17:00, рабочий день заканчивается в 18:00.

Самоделкин заходит узнать к Лентяеву, как обстоят дела с отчетами.

Лентяев сидит в Интернете, периодически заглядывая в небрежно раскиданные по столу документы, никакой реакции на появление начальника. Самоделкин, замешкавшись, обращается к сотруднику с вежливой просьбой предоставить работу: «Пожалуйста», «Не могли бы Вы...». Лентяев обещает представить отчет и презентацию на следующий день утром, в 9:00. Самоделкин спрашивает, чем он сейчас занимается. Лентяев говорит, что у него есть несколько несложных задач, но чрезвычайно важных и срочных. Самоделкин спрашивает, что это за задачи. Лентяев сухо отвечает, что они имеют некоторое отношение к отчетам, и снова поворачивается к монитору. Самоделкин неуверенно стоит у двери. Через минуту начальник удаляется и говорит о том, что он рассчитывает на него и завтра в 9:00 ждет его с отчетами по задачам.

Утро следующего дня. 9:00. Самоделкин ждет Лентяева, тот опаздывает и только в 9:30 появляется у начальника. Самоделкин нервничает и просит показать отчеты, рассчитывая, что работа будет сделана без ошибок и ее можно сразу отдать руководству.

В разговоре с Лентяевым выясняется, что задача : 1) сделана правильно; 2) частично правильно; 3) сделана не до конца и неправильно.

Самоделкин начинает нервничать и просит Лентяева объяснить, почему работа сделана неправильно, ведь тот до того выполнял подобную работу. Лентяев пожимает плечами. Самоделкин суетится и начинает судорожно доделывать отчеты самостоятельно.

Бланк к кейсу «Делегирование задач»

Ваша задача: _____

Дайте свою оценку ситуации: _____

Вопросы:

1. Почему Лентяев не выполнил задачу правильно? _____.

2. Почему Лентяев не обращался с вопросами к Самоделкину, если возникали трудности при выполнении задачи? _____.

3. Почему Самоделкин не осуществлял периодический контроль работы Лентяева? _____.

4. Что вы можете посоветовать Самоделкину? _____.

5. Что вы могли бы посоветовать Лентяеву? _____.

6. Что бы вы сделали на месте Самоделкина, чтобы в дальнейшем подчиненные эффективно выполняли свои задачи? Опишите свои действия _____.

После того как участники заполнили кейс, начинаем его обсуждение. Участники зачитывают свои ответы, приводят аргументы. В обсуждении выясняем причины поведения начальника, подчиненного и выводим участников на тему препятствий в делегировании.

Вместе с участниками мы дополняем список препятствий в делегировании, просим подтверждать любое высказывание собственным примером или наблюдением.

Задание 2. Изучите конкретные ситуации и примите обоснованное решение

Ситуация 1. На беседу к вам пришел подчиненный, которому вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает меньше половины всего рабочего времени. Вы:

1. Согласитесь его доводами и выплатите премию.
2. Даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними.
3. Отказываете ему в требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслуживает.
4. Поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее решение из приведенных решений или предложите свое. Поясните свой выбор.

Ситуация 2. Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимался с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как вы поступите?

Ситуация 3. Директор одной крупной фирмы делегировал подчиненному свои функции, которые заключались в следующем: подчиненный должен был пойти на важную встречу с заказчиком и заключить очень важный договор. Директор был уверен в компетентности этого работника и его способностях, но внезапно он узнает о том, что подчиненный переусердствовал и все испортил.

Директор вызывает его и говорит:...

Ситуация 4. Вы – руководитель, который довольно успешно применяет приемы делегирования полномочий. Один из ваших подчиненных все делает сам, никому ничего не доверяет, а поэтому часто задерживается на работе, сильно устает. Вы приглашаете его на беседу, где подробно и убедительно рассказываете ему о делегировании и просите попробовать этот метод, мотивируя это своими высокими показателями в работе и отличным качеством.

Через месяц проходит производственное совещание, где обсуждаются результаты работы, и оказывается, что на участке этого подчиненного самые низкие результаты, хотя раньше было наоборот. Директор высказывает недовольство по этому поводу, на что подчиненный отвечает: «Вы же сами мне так посоветовали».

Вы отвечаете:...

Ситуация 5. Существует важное дело, которое требует безотлагательных решений. Как вы поступите в данной ситуации?

1. Найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение.
2. Поручите выполнение менее загруженному сотруднику.

Ситуация 6. Вы поручаете выполнение задач своему подчиненному, зная, что только он может его хорошо выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете обоих в кабинет и говорите:...

Задание 3 . Кейс «Ох, уж эти трудоголики»

Администратор кафе Ольга Трудоголикова, внимательно оценив себя и свою смену, решила, что она должна делегировать подчиненным часть своих обязанностей по следующим причинам. Она работает 60 часов в неделю вместо 40. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным – развитием и управлением кафе. Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые могла бы делегировать своим подчиненным.

1. *Еженедельный отчет, подготовка которого занимает 5–10 минут.* Этот отчет можно было бы легко поручить Ирине, но тогда Ирина познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Ольга чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

2. *Ежедневные совещания, которые Ольга всегда проводит с удовольствием.*

Вика с радостью взялась бы за них – возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Ольга. Но Ольга хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Они занимают обычно около часа.

3. *Ежедневная инвентаризация.*

Инвентаризация занимает полтора часа. Ольга уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось переделывать всю работу. В принципе, по мнению Ольги, необходимо возложить эту обязанность на Дмитрия.

4. *Отсылка по компьютерной сети заказа поставщикам.*

Заказ следует отсылать каждый день в 16.00. Поставщиков всего трое. Ольга отказалась делегировать эту работу кому-либо, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, она получит выговор от господина Кинзмараулина

(начальника). Павел делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис.

Ольга оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего, а иногда и высшего уровня.

6. Принятие дисциплинарных мер.

Ольга должна принимать некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащим, опаздывающим на работу. Ольга с радостью передала бы это Олегу.

7. Подготовка ежемесячного отчета.

Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к полученным результатам. Ольга всегда составляла отчет сама, затрачивая на это 4 часа. Причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, – нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим.

8. Рекомендации по зарплате.

Ольга также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год и считает, что Гоша смог бы ей в этом помочь.

Вопросы для обсуждения

1. Следует ли Ольге делегировать все восемь обязанностей? Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе? Что еще ей необходимо учесть?

2. Помогите Ольге определиться с решением, преследуя следующие цели:

- оставить управленческую ответственность за собой, по возможности передать исполнительскую ответственность подчиненным;
- сэкономить Ольге как можно больше времени;
- освободить ее от незначительных обязанностей;
- улучшить производительность и работу кафе;
- поднять имидж Ольги как администратора .

Задание 4. Делегирование полномочий – один из важнейших принципов организации труда руководителя. Однако делегировать подчиненным целесообразно далеко не все функции. Определите, что руководитель организации может делегировать подчиненным полностью, что – частично, а что не должен делегировать. Поставьте знак «+» в соответствующей графе. Одновременно в этих графах отметьте, кому следует делегировать полномочия: руководителям среднего звена (РСЗ) или подчиненным (П).

Таблица 19.1 – Целесообразность делегирования отдельных функций подчиненным

Функция	Что следует делегировать и кому		Что нельзя делегировать
	полностью	частично	
Определение политики организации			
Установление долгосрочных целей			
Установление среднесрочных целей			
Установление краткосрочных целей			
Задачи особой важности			
Срочные дела			

Продолжение таблицы 19.1

Текущие дела			
Решения, предполагающие большой риск			
Решения, требующие специальных знаний, например правовых			
Контроль над работой подчинённых			

Дайте подробные пояснения вашим вариантам делегирования полномочий.

Задание 5. В процессе делегирования полномочий работники могут оказывать сопротивление и возражать против возложения на них новых функций. При этом могут выдвигаться различные причины как объективного, так и субъективного характера.

Поясните, должен ли руководитель принимать во внимание доводы подчинённых? К чему может привести то обстоятельство, если руководитель не примет эти доводы?

Таблица 19.2 – Основные причины сопротивления работников при возложении на них новых функций

<i>Основная причина сопротивления</i>	<i>Возможные пути нейтрализации причин</i>
Достаточная загруженность уже имеющимися обязанностями	
Отсутствие достаточных стимулов для принятия новых обязанностей	
Опасение не справиться с новыми функциями	
Новые функции предполагают наличие новых знаний, которых пока недостаточно	
Новые функции работнику кажутся малопривлекательными	
Работнику кажется, что новые функции снижают возможности карьерного роста	

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 20 Лидерство (стили руководства) в менеджменте

Цель работы: закрепить теоретические знания о стилях управления и их эффективности.

Контрольные вопросы

1. Что такое лидерство?
2. Какими качествами должен обладать лидер?
3. Может ли неформальный лидер стать формальным? Если да, то при каких условиях?
4. Что такое стиль управления?
5. Какие факторы определяют стиль управления?
6. Назовите известные вам концепции ситуационного лидерства.
7. Каким образом используют в практике модель Фреда Фидлера ?
8. Модель Врум, Йеттон, Яго говорит о том, что существует пять стилей руководства. В зависимости от чего?
9. В чем заключается основная идея концепции Херсея и Бланшарда?

Задание 1. Ситуация для обсуждения.

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

- уволить несогласного лидера;
- проигнорировать его мнение;
- привлечь на свою сторону;
- прочее (обосновать).

Задание 2. В основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления (таблица 20.1).

Таблица 20.1 – Сопоставление стилей управления

<i>Параметр взаимодействия</i>	<i>Характер взаимодействия в зависимости от стиля</i>		
	<i>Либеральный</i>	<i>Авторитарный</i>	<i>Демократический</i>
1	2	3	4
Разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчинённым			
Отношение руководителя к мнению членов коллектива			
Контакт руководителя с подчинёнными			
Тон и характер приказов руководителя			
Формы контроля над деятельностью подчинённых			
Эмоциональная удовлетворённость исполнителей трудом			
Участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе			
Взаимоотношения между членами коллектива			
Степень предоставления самостоятельности подчинённым			
Отношение руководителя к новому			
Участие подчинённых в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			

Продолжение таблицы 20.1

Отношение руководителя к подчинённым и вышестоящим начальникам			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом			

Задание 3. В каждом стиле управления скрыты свои опасности и возможности. Оцените известные вам стили управления с этих позиций и заполните таблицу 20.2.

Таблица 20.2

<i>Стиль управления</i>	<i>Опасности (+)</i>	<i>Возможности (-)</i>
Авторитарный		
Либеральный		
Демократический		

Используя данные таблицы 20.2, подумайте и определите, в каких ситуациях, по вашему мнению, оправдано использование авторитарного, либерального и демократического стилей. Заполните таблицу 20.3.

Таблица 20.3

<i>Стиль управления</i>	<i>Характер деятельности предприятия или подразделения</i>	<i>Особенности коллектива</i>

Задание 4. Тест Р. Блейка. Порядок работы с тестом:

1. Исходя из ваших собственных предпочтений, выскажите мнение о том, как бы вы поступили в каждой из описанных ситуаций (таблица 20.4).

Отметьте, вели бы вы себя следующим образом: всегда – В; часто – Ч; иногда – И; редко – Р; никогда – Н.

Вариант ответа по каждой ситуации обведите кружком.

Ситуация	Вариант ответа	Обработка результатов
*Я действую как представитель своего коллектива (1)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы (2)	В Ч И Р Н	
Я поощряю применение унифицированных приёмов в работе (3)	В Ч И Р Н	
Я разрешаю подчинённым решать задачи по их усмотрению (4)	В Ч И Р Н	
Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе (5)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю подчинённым возможность делать работу так, как они считают целесообразным (6)	В Ч И Р Н	
Я поддерживаю высокий темп работы (7)	В Ч И Р Н	
Я направляю помыслы людей на выполнение производственных заданий (8)	В Ч И Р Н	
Я лично разрешаю конфликты в коллективе (9)	В Ч И Р Н	
Я неохотно предоставляю подчинённым свободу действий (10)	В Ч И Р Н	
* Я решаю сам, что и как должно быть сделано (11)	В Ч И Р Н	

Продолжение таблицы

Я уделяю внимание производственным показателям (12)	В Ч И Р Н	
Я распределяю поручения исходя только из производственной целесообразности (13)	В Ч И Р Н	
Я способствую нововведениям в коллективе (14)	В Ч И Р Н	
*Я тщательно планирую работу коллектива (15)	В Ч И Р Н	
* Я не объясняю подчинённым свои решения (16)	В Ч И Р Н	
* Я стараюсь убедить подчинённых в полезности моих действий (17)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю подчинённым возможность устанавливать свой режим работы (18)	В Ч И Р Н	

2. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, отмеченным знаком (*), поставить единицы (1) там, где есть ответы Р или Н.
3. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, не отмеченным знаком (*), поставить единицы, где есть ответы В или Ч.
4. Если ситуации 2,4,5,6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму поставить в позицию «Внимание к людям».
5. Просуммировать остальные единицы, сумму поставить в позицию «Внимание к производству». Полученную при пересечении точку поставить на графике (управленческая решетка Блейка и Моутон).
7. Сравните полученное значение с классической решеткой Блейка и Моутон и сделайте вывод.
8. В зависимости от полученных результатов *наметьте пути совершенствования* полученного стиля управления (не менее 4-х).

Задание 5

5.1 Перед руководителем отдела продаж компании «Ложки и вилки» встал вопрос о распределении клиентов уволенного менеджера по продажам среди других менеджеров.

Определите, какого стиля принятия решения (в соответствии с моделью Врума – Йеттона – Яго) он придерживался в приведенных ниже ситуациях.

Ситуация	Стиль
1. Руководитель вызвал наиболее опытных сотрудников, чтобы выяснить у них, кто из менеджеров имеет наибольший опыт работы с клиентами данной сферы бизнеса. На основании полученной информации он распределил клиентов.	
2. Руководитель созвал сотрудников на совещание, где озвучил ситуацию и выслушал предложения сотрудников. Все менеджеры претендовали на то, чтобы клиентов отдали именно им. Клиенты были переданы тем из них, чьи аргументы были наиболее убедительны.	
3. Руководитель принял решение, проанализировав сведения, содержащиеся в CRM (программном обеспечении, содержащем информацию о работе менеджеров с клиентами).	
4. Руководитель созвал совещание, на котором предложил членам группы самостоятельно решить, кому достанутся клиенты. Решение группы было зафиксировано в системе учета клиентов.	
5. Руководитель вызвал наиболее опытных сотрудников, чтобы посоветоваться с ними и выяснить, кто из менеджеров имеет наибольший опыт работы с клиентами данной сферы бизнеса. Мнения некоторых из менеджеров оказались полезными и были учтены в окончательном решении руководителя.	

5.2 Изучите ситуацию. Кейс «Положение на заводе»

Вы являетесь директором завода, руководство которого ведет постоянный поиск путей повышения эффективности производства. Недавно на заводе было установлено новое оборудование и введена новая, более упрощенная система работы. К удивлению каждого, включая вас, ожидаемого увеличения производительности не произошло. В действительности она даже начала снижаться; также стало снижаться качество, а текучесть персонала – расти.

Вы не верите, что это происходит из-за нового оборудования. У вас есть данные по другим предприятиям, использующим такое же оборудование. Эти данные подтверждают данное мнение. С вами также работают представители фирмы-производителя этого оборудования, и они заверяют, что оборудование работает на пределе эффективности. Вы подозреваете, что порождают создавшуюся ситуацию какие-то элементы новой системы работы. Эту позицию не разделяют ваши подчиненные всех уровней управления вплоть до бригадиров, а также начальник отдела снабжения.

Падение производства в различной степени связано со слабой подготовкой рабочих, недостатками системы материального стимулирования и низкой моралью. Ясно, что все эти проблемы волнуют каждого работника и являются причиной возможных разногласий, возникающих в среде подчиненных. Сегодня утром вам позвонил директор объединения, которому подчиняется завод. Он получил производственный отчет за последние шесть месяцев и своим звонком проявил интерес к ситуации на заводе. Сказал, что это ваша проблема и решать ее должны вы, решать так, как считаете нужным, и предупредил, что хотел бы в течение недели знать, какие меры собираетесь предпринять.

Задание к кейсу

Используя модель ситуационного лидерства Врума – Йеттона – Яго (рисунок 2), продвигаясь по дереву решений слева направо, оцените аспекты проблемы (высокий или низкий уровень), сделайте вывод о наиболее эффективном стиле лидерства в сложившейся ситуации на заводе. Результаты ответов оформите в таблице 20.6.

Таблица 20.6 – Оценка аспектов проблемы

Аспекты проблемы	Ответы
ТМ – требования к методу. <i>Является ли качественное решение данной задачи действительно важным для бизнеса?</i>	
ТО – требования к обязательствам. <i>Влияет ли согласие подчиненных с выбранным решением на эффективность его выполнения?</i>	
ИЛ – информированность лидера. <i>Обладает ли руководитель необходимой информацией и опытом для принятия самостоятельного решения?</i>	
СП – структурированность проблемы. <i>Достаточно ли структурирована поставленная задача (с точки зрения определенности, ограниченности по срокам, измеримости и т.д.)?</i>	
ВП – вероятность подчинения. <i>Вероятно ли, что сотрудники будут согласны с решением, принятым руководителем без их участия?</i>	
ОЦ – общность целей. <i>Разделяют ли сотрудники организационные цели, на реализацию которых направлено решение данной задачи?</i>	

Продолжение таблицы 20.4

ВК – вероятность конфликта. Является ли выгода от выполнения задачи более значимой, чем возможный конфликт, вызванный принятым решением?	
ИП – информированность подчиненных. Обладают ли подчиненные достаточной информацией, необходимой для решения данной проблемы?	
Наиболее эффективный стиль лидерства.	

Для принятия решений в модели, в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных, предлагается использовать пять стилей: автократический I (AI), автократический II (AII), консультативный I (KI), консультативный II (KII), групповой или совместный II (GII). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее:

AI. Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

AII. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам вырабатывает и принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации.

KI. Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с подчиненными, имеющими к ней отношение, чтобы получить от них идеи и предложения, не собирая при этом всех в группу. Затем он самостоятельно принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных либо не основываться.

KII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

GII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на наиболее важных аспектах проблемы. Руководитель не пытается повлиять на группу, чтобы она приняла его решение, а проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы.

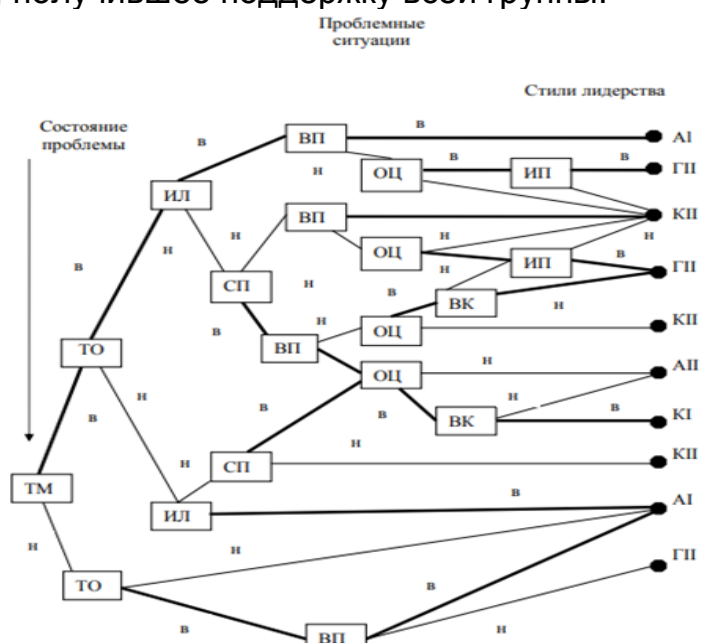


Рисунок 1 – Модель ситуационного лидерства Врума – Йеттона – Яго

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 21
Формирование трудового коллектива

Цель работы: закрепить знания по особенностям формирования трудового коллектива, адаптации работников на предприятии и основам повышения квалификации работниками.

Под потребностью в кадрах понимают количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач в организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении. Один из методов определения потребности в кадрах заключается в оценке штатных расписаний организации, анализе стоящих задач (анализ затрат времени). Формула расчета общей потребности в кадрах имеет следующий вид:

$$ОПК = (Q_i * t_i) / (НРВ * 60) * ПВ,$$

где Q_i – количество рабочих операций i в плановом периоде; t_i – затраты времени на единицу продукции i , мин; $НРВ$ – нормативное рабочее время планового периода, ч; $ПВ$ – потери времени с учетом перерывов, отпусков, болезни.

Задание 1. Определите, какое количество персонала потребуется для изготовления 360 единиц продукции, если известно, что время на изготовление одной детали 13 мин. Одна смена длится 7,5 часа. Потери, не связанные непосредственно с изготовлением детали (смазка станка, установка заготовки и т. п.) – 20 %. Коэффициент потерь (непроизводительные потери по вине работника) – 1,2.

Задание 2. По представленным в таблице 21.1 данным определите, кто из двух кандидатов наиболее подходит на должность руководителя.

Таблица 21.1 – Качества личности

№ п/п	Качества личности	Значимость	Иванов					Сидоров					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Способность организовать и планировать труд	0,25			+								+
2	Профессиональная компетентность	0,15					+						+
3	Степень ответственности за выполняемую работу	0,15		+									+
4	Контактность и коммуникабельность	0,15		+									+
5	Способность и нововведения	0,20				+					+		
6	Трудолюбие и работоспособность	0,10				+					+		

Дополнительные сведения:

1. Иванов – образование высшее, возраст – 35 лет, стаж работы – 10 лет.
2. Сидоров – образование высшее, возраст – 37 лет, стаж работы – 18 лет.

Коэффициент профессиональной перспективы находится по формуле:

$$K = [O(1+C/4+B/18)] / 6,$$

где: O – оценка уровня образования (высшее = 1); C – стаж работы; B – возраст.

Задание 3. Для выбранного вами предприятия разработайте программу приема на работу нужного человека.

Задание 4. Разработайте программу адаптации принятого вами работника. Как ввести в должность нового сотрудника?

- Назначить опытного шефа.
- Назначить стажером.
- Познакомить с коллегами и рабочим местом.
- Предоставить действовать самостоятельно.

Задание 5. Разработайте модель структуры переподготовки работников вашей организации. Продумайте, каким образом можно улучшить структуру повышения квалификации кадров.

Задание 6. Выборы кандидатуры руководителя подразделения (задача о лидере).

Предлагаемая методика подбора кандидата на должность руководителя подразделения (бригады, начальника отдела, старосты группы и т. п.) позволяет с максимальной объективностью выбрать из состава коллектива личность с наиболее выраженными качествами лидера. В качестве экспертов в такой процедуре принимают участие все члены коллектива (бригады, отдела, учебной группы и т. д.). В результате обработки первичных данных учитывается ранг эксперта, что исключает возможность выбора кандидатуры по механическому признаку, т. е. в результате набора максимального количества голосов. В целях исключения влияния на мнение экспертов субъективных факторов обработка результатов может проводиться незаинтересованным специалистом, а так как не представляет особых трудностей, то в качестве такого может быть привлечен любой инженерно-технический работник.

Освоение методики рекомендуется провести на примере выбора кандидатуры старосты группы. В этом случае последовательность выполнения работы следующая:

- студенты заполняют анкету произвольной формы, в которой указывают 3–7 возможных, на их взгляд, претендентов на кандидатуру старосты группы;
- составляется первая матрица взаимных оценок экспертов;
- составляется вторая и последующие матрицы взаимных оценок экспертов до тех пор, пока не стабилизируются оценки экспертов, т. е. порядок распределения кандидатов останется неизменным по сравнению с предыдущими;
- объявляются результаты.

Пример оформления работы и результатов вычисления оценок экспертов

Анкета

выбора кандидатуры старосты группы

Ф.И.О. эксперта **СЕРЕГИН А. К.**

Кого назвал:

- 1 Павлова О. П.
- 2.Иванова Н. К.
- 3.Шемякина А. С.
- 4.Лукашевич К. Л.
- 5.Денисюка Л. И.

Таблица 21.2 – Первая матрица взаимных оценок экспертов

№ п/п	Кто назвал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1-я оценка	место
1	Павлов О. П.	1	1			1	1	1		1	1	7	3
2	Иванов Н. К.	1	1	1	1	1	1			1	1	8	1
3	Шемякин А. С.		1	1		1	1	1	1	1	1	8	2
4	Лукашевич К. Л.	1	1	1	1		1	1	1			7	4
5	Денисюк Л. И.	1	1		1	1	1		1			6	5
6	Серегин А. К.	1		1						1		3	7
7	Яковук А. Д.			1						1	1	3	8
8	Максимов П. П.				1							1	10
9	Леонов М. И.				1			1	1			3	9
10	Базан Л. П.					1		1	1		1	4	6
Итого:		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	

Условия проверки:

- сумма оценок по столбцам должна равняться первоначально принятому количеству кандидатов (в примере их количество равно 5);
- сумма первой оценки должна равняться произведению количества экспертов на количество принятых кандидатов (в примере $10 \times 5 = 50$);
- сумма второй и последующих оценок должна равняться сумме оценок в предыдущей матрице, умноженной на принятое количество кандидатов.

Исходя из оценок кандидатур, включенных в первую матрицу, заполняется вторая матрица, вместо 1-го голоса за кандидатуру ячейки заполняются количественной оценкой кандидатуры.

Таблица 21.3 – Вторая матрица взаимных оценок экспертов

№ п/п	Кто назвал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1-я оценка	место
1	Павлов О. П.	7	8			6	3	3		3	4	34	4
2	Иванов Н. К.	7	8	8	7	6	3			3	4	46	1
3	Шемякин А. С.		8	8		6	3	3	1	3	4	36	3
4	Лукашевич К. Л.	7	8	8	7		3	3	1			37	2
5	Денисюк Л. И.	7	8		7	6	3		1			32	5
6	Серегин А. К.	7		8						3		18	6
7	Яковук А. Д.			8						3	4	15	7
8	Максимов П. П.				7							7	10
9	Леонов М. И.				7			3	1			11	9
10	Базан Л. П.					6		3	1		4	14	8
Итого:		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	250	

Третья и последующие матрицы взаимных оценок заполняются аналогично второй матрице до тех пор, пока распределение мест не стабилизируется.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 22

Антикризисный менеджмент

Цель работы: ознакомиться с факторами, вызывающими кризисные явления на предприятиях, а также развить способности к самостоятельной работе по организации и созданию схемы управления в условиях кризиса и подготовить комплекс мероприятий по выводу из кризиса конкретного предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Понятие антикризисного менеджмента, его цель.
2. Каковы внешние и внутренние факторы, вызывающие кризисные явления на предприятиях?
3. Понятие санации и банкротства.
4. В чем суть организационной схемы управления в условиях кризиса?
5. Какие требования предъявляются к антикризисному управляющему.

Задание 1. Изучив конкретную ситуацию необходимо:

1. Выявить какие внешние и внутренние факторы повлияли на сложившуюся ситуацию?
2. Какие действия необходимо предпринять для повышения эффективности управления.
3. Каковы общие затраты предприятия?
4. Какие есть возможности снижения затрат предприятия и повышения конкурентоспособности?
5. Есть ли возможности разработки производства новых видов продукции, что это может дать предприятию?

Примечание – Для выполнения задания студенческая группа может быть разбита на несколько подгрупп. При обсуждении предложенных мероприятий одной из подгрупп, остальные студенты выступают в качестве оппонентов.

Ситуация. *Обувная фабрика «СКОРОХОД»*

Фабрика «Скореход» изготавливает женскую и мужскую обувь и перчатки. В данном примере будет рассматриваться только производство обуви, т. к. на рынке по этому товару более сильные позиции. На предприятии работают 500 человек, из которых 250 заняты непосредственно в производстве.

Последние несколько лет были очень трудными для «Скорехода». Предприятие столкнулось с возросшей конкуренцией со стороны импортной продукции. Производство упало до 40 % от производственной мощности, а продажи резко снизились. Прибыль снизилась с 1 млн руб. до 100 тыс. руб. Предприятие является сильно вертикально интегрированным, что отрицательно сказывается на рентабельности при низком уровне производства.

Имеется следующая информация о фабрике:

1. Сырье и материалы

- Кожа закупается у 2 одних и тех же поставщиков в течение последних 20 лет.
- Клей изготавливается на «Скореходе».
- Резина закупается у 1 поставщика.
- Гвозди закупаются у 5 поставщиков.

Уровень отходов кожи превышает нормативно допустимый.

2. Оплата труда производственных рабочих

- На каждом станке работает свой рабочий.

- Рабочие специализируются на отдельных операциях.
- Используется 50 % производственных рабочих, но зарплата выплачивается всем работникам.
- Рабочим платят фиксированную зарплату.
- «Скороход» не выплачивает премий по результатам работы.

3. Электричество / Отопление

- «Скороход» обеспечивает электричеством и отоплением все 3 цеха.
- Средний уровень использования мощностей колеблется от 50–60 % в цехе обработки кожи, до 25–30 % в цехах по изготовлению обуви.
- Потребление электроэнергии станками и оборудованием на 20 % выше нормы.
- Работа на «Скороходе» организована в 2 производственные смены: с 8.00 до 16.00, с 16.00 до 23.00.

4. Накладные расходы

- За последние 2 года административный персонал увеличился на 10 %.
- «Скороход» имеет цех по ремонту оборудования, в котором 80 техников.
- Предприятие имеет 2 склада готовой продукции и арендует склад сырья и материалов.
- Фабрика использует 30-40% площадей склада готовой продукции N1, 35–45 % площадей склада готовой продукции N2 и 50–55 % площадей в складе сырья и материалов.
- Предприятие имеет транспортный парк из 10 грузовиков и цех по ремонту автомобилей.

5. Объекты социальной сферы

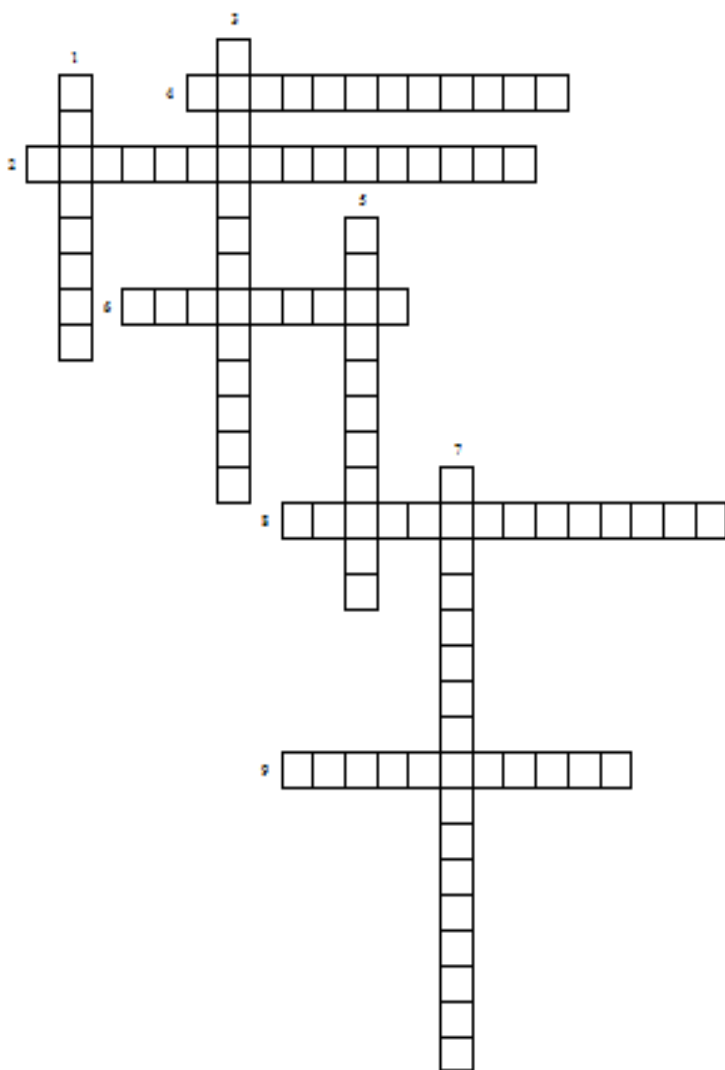
- Пять жилых многоквартирных домов для работников предприятия.
- Субсидируемая столовая.
- 2 детских сада.
- Подсобное хозяйство, обеспечивающее столовую мясом и овощами.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 23 Управление конфликтами

Цель работы: практическое освоение принципов разрешения конфликтов, правил поведения в конфликтных ситуациях.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте различные теории отношения к конфликтам в организации.
2. Назовите стадии развития конфликтов.
3. Кроссворд на тему «Управление конфликтами и стрессами».



По горизонтали:

2. Ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата его работы.

4. Разногласия между линейным и штабным персоналом.

6. Уйти от конфликта.

7. Конфликт, который ведёт к повышению эффективности организации, данная ситуация помогает выявить большое число альтернатив и проблем.

9. Разрешение конфликта с помощью убеждения.

По вертикали:

1. Отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группой.

3. Борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу.

5. Попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой.

8. Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижения эффективности организации.

□

Задание 1. Каким образом могут быть использованы менеджером различные методы при управлении конфликтами в организации? Заполните таблицу 23.1 и 23.2

Таблица 23.1 – Структурные методы управления конфликтами

<i>Структурные методы</i>	<i>Использование при управлении конфликтами</i>
Использование положения руководителя	
Разведение конфликтующих частей	
Разъяснения требований к работе	
Методы координации	
Интеграционные механизмы	
Общеорганизационные цели	
Создание «задела» для взаимозависимых работ	
Слияние подразделений	
Система вознаграждений	

Таблица 23.2 – Межличностные методы устранения конфликтов

Межличностные методы устранения конфликтов	Результат
1....	
2	
3	
4	
5	

Задание 2. Проанализируйте ситуации

Ситуация 1. Совет директоров решил улучшить информационное обеспечение фирмы и создать библиотеку. Для выполнения решения необходимо отобрать помещение у одного из двух отделов, расположенных на втором этаже, и разместить сотрудников в помещении на седьмом этаже с меньшей площадью. Оба отдела не желали расставаться со своим помещением и представили свои доводы Совету директоров, который и решил, у кого отобрать помещение.

1. *Укажите, какими методами может быть решена данная проблема.*

2. *Какие факторы необходимо учитывать при решении конфликтной ситуации?*

Ситуация 2

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И. И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З. В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И. И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З. В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З. В. и Шалейниковым И. И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З. В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З. В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З. В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

1. *Какие виды конфликта отражены в ситуации?*

2. *Как должен был поступить руководитель предприятия?*

Ситуация 3. Директор АО «Весна» Иванов П. С. отдал распоряжения Сидорову Н. П., инженеру производственного отдела, составить отчет о реализации продукции за прошлый год. Сидоров Н.П. составил отчет на основе документации, находящейся в бухгалтерии. Но, так как он устроился на это рабочее место месяц назад и еще достаточно не ознакомился с требованиями руководства, в отчете были отражены не все данные. На следующем оперативном совещании директор высмеял Сидорова Н. П. в присутствии сотрудников, назвав его отчет безграмотным, и усомнился в его соответствии занимаемой должности.

1. *Какой вид конфликта представлен в ситуации?*

2. *Как следовало поступить руководителю?*

Задание 3. Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: V — весьма типично, IV — часто, III — иногда, II — редко, I — совсем нетипично. Внесите свои оценки в таблицу и подсчитайте общую сумму баллов.

Таблица 3.3 – Оценка поведения менеджера в конфликте

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спат.
4. Рука руку моет (Почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Комай и комай без устали — и докопашься до истины.

Оценка результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепашка» — стратегия ухода под панцирь, т. е. отказа как от достижений личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» — силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения — нет. Им не важно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» — стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели — нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» — стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выход в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 24

Организация рабочего времени менеджера. Самоменеджмент

Цель: изучить правила планирования времени менеджера, получить навыки составления рамочных планов работы менеджера и подразделения организации.

Контрольные вопросы

1. Определение самоменеджмента и цели самоменеджмента.
2. Преимущества самоменеджмента.
3. Функции самоменеджмента.
4. Тайм-менеджмент. Методы планирования времени.

Задание 1. *Практикующее упражнение «Поглотители» времени*

В деятельности каждого менеджера имеются действия, факторы и т. д., которые не дают ему существенных результатов, при этом ведут к неэффективному использованию его рабочего времени. Их называют «поглотителями» времени. Ниже приведен перечень важнейших «поглотителей» времени менеджера, изучите его.

Дополните данный перечень своими особыми «поглотителями» времени, если таковые имеются. Разделите их по значимости для вас:

- на незначительные;
- важные;
- очень важные.

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).

10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздавшая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени, и наметьте «свои» пять важнейших. Укажите способы устранения или минимизации влияния каждого из очень важных приведенных здесь «поглотителей» вашего времени.

Заполните таблицу 24.1.

Таблица 24.1 – «Поглотитель времени»

<i>«Поглотитель» времени</i>	<i>Возможные причины потерь времени</i>	<i>Меры по устранению</i>

Задумайтесь над этим:

Одолев свои пять важнейших «поглотителей» времени, вы уже сможете добиваться значительного повышения своей продуктивности. Поскольку никто лучше вас не знает ваших проблем в части организации труда, постольку вы уже сейчас должны начать практиковать активный самоменеджмент. Прежде всего, проанализируйте в тезисном порядке ваши «поглотители» времени и найдите способы их устранить.

Задание 2. Внимательно прочитайте контекст ситуации и определите приоритетность задач менеджера с помощью матрицы Эйзенхауэра. Составьте матрицу Эйзенхауэра.

Сегодня вторник, 12.00.

Завтра утром необходимо сдать отчет по продажам продукции фирмы в виде презентации в PowerPoint, а слайды еще не готовы.

К сегодняшнему вечеру бухгалтерия ждет авансовый отчет по командировке.

В понедельник предстоит сдать экзамен по маркетингу, а через две недели – РГР по эконометрике.

Кроме того, через два месяца запланирован запуск проекта, в котором мы являемся ведущим партнером, от успеха его реализации будет зависеть судьба дальнейшего развития нашей фирмы.

Задачи:

1. Доделать авансовый отчет по командировке.
2. Родители просят срочно помочь им съездить в магазин отделочных материалов. У них ремонт.
3. Дополнить вторую главу РГР статистическими данными, которые нужно найти
4. Ребята собираются на выходных съездить на шашлыки за город.
5. Подготовить слайды презентации.
6. Сформировать концепцию предложений по проекту.
8. Подготовить ответы на вопросы к экзамену.
9. Иванов из отдела развития срочно просит сделать за него статистику для отчета, иначе ему грозит выговор.

Задание 3. В таблице 24.2 представлен перечень работ, планируемых руководителем в течение рабочего времени. Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 часов.

1 – максимальная приоритетность выполнения работы;

3 – минимальная приоритетность выполнения работы.

Таблица 24.2. Перечень работ, планируемых к выполнению

<i>№ работы</i>	<i>Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению</i>	<i>Планируемая продолжительность работы (мин.)</i>	<i>Приоритетность выполнения работы</i>	<i>Возможность делегирования</i>
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	Нет
10	Приём сотрудников по личным вопросам	60	1	Нет
11	Изучение нормативных документов	40	1	Нет
12	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	60	1	Нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	Нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	Да
3	Консультация у юриста	45	2	Да
4	Посещение выставочного центра	120	2	Нет
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	Нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	Нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	20	2	Да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	Да
7	Передача документов в архив	15	3	Да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	23	3	нет

Методические указания к выполнению задания

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такие понятия, как «периоды планирования» (день, неделя, месяц, год). Каждый период планирования должен рассматриваться самостоятельно, и это вызывает необходимость иметь отдельный план для каждого из них.

Чтобы правильно выполнить свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего времени представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные правила планирования рабочего времени.

1. Правило основного соотношения (правило 60:40). Рекомендуется составлять план лишь на определённую часть рабочего времени – как показывает опыт, лучше всего на 60 %. Это так называемая запланированная активность. Из оставшихся 40 % незапланированного рабочего времени:

20 % – резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включённые в разрабатываемый план (непредвиденная активность);

20 % – рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность).

2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.
3. Регулярность и системность планирования.
4. Реалистичность планирования.
5. Письменная форма формируемого плана.
6. Перенос несделанного. невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли свою актуальность.
7. Установление временных норм и сроков выполнения работ, включённых в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия.
8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включённой в план.
9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий:

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.
2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работ.
3. Резервирование рабочего времени с учётом соотношения 60:40.
4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.
5. Контроль и перенос несделанного. Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом выполнения плана позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

Таким образом, используя метод «Альпы», может быть решено практическое упражнение «План».

Задание 4. Управленческие задания

Представьте, что вы являетесь менеджером одной из фирм. Ответьте на вопросы, найдите верное решение. Каждый студент знакомит группу с одним из решений. Далее идет групповое обсуждение и выводы.

1. Ко мне со всего отдела стекаются горы бумаг. Неужели я должен их все читать, чтобы определить, какие из них действительно важны?

2. Я постоянно занят, тем не менее мало что успеваю. Как мне организовать свою работу?

3. В течение месяца я выполняю около 50 видов работ. Как мне определить их приоритетность и соответственно планировать свое рабочее время?

4. Как следует определять приоритетности дел (задач)?

5. На меня возложено много разных обязанностей. Как лучше организовать их выполнение?

6. Объем моей работы постоянно варьируется. Иногда я целыми днями не загружен, а потом обрушивается лавина дел, и я с трудом успеваю их выполнять. Как добиться ритмичности в работе?

7. В моем кабинете не умолкают телефонные звонки, ко мне постоянно заходят сотрудники. В таких условиях очень трудно сосредоточиться на решении важных проблем. Как мне выделить время и для телефонных переговоров, и для общения с сотрудниками, и для выполнения работ творческого характера, требующих определенных условий?

8. Ко мне постоянно заходят подчиненные, чтобы получить одобрение выполненной ими работы. Как мне организовать свой труд, чтобы успевать выполнять все возложенные на меня обязанности?

9. Как мне убедить своих сотрудников в том, что мое рабочее время представляет большую ценность и его нельзя тратить впустую?

10. Я много работаю, стараюсь рационально расходовать свое время. Поэтому использую телефонную связь, таким образом экономлю свое время.

11. Мои коллеги любят заходить ко мне и поболтать. Как мне ограничить такие "посиделки"?

12. Как мне определить свою занятость действительно важными делами?

13. Говорят, что самое продуктивное время для творческой работы — утреннее, а время после обеда лучше использовать для рутинной работы. Так ли это?

14. Я весьма работоспособен и совестлив, но иногда не могу себя заставить что-либо делать. Как заставить себя в такие периоды работать?

15. Мой секретарь следит за расписанием моего рабочего дня. Нужно ли мне тоже вести ежедневник?

16. Я имею очень много обязанностей. Как решить, какие из них должен выполнить раньше, а какие — позже?

17. Я разделил свой рабочий день на периоды по 30 мин., чтобы всегда знать происходящее в тот или иной отрезок времени. Правильно ли я сделал, используя такую систему планирования времени?

18. Что представляет собой ежедневник с системой таймирования и как он может помочь?

19. В моем кабинете постоянный беспорядок, хотя я знаю, где что лежит. Нужно ли мне избавиться от этого недостатка? Если да, то каким образом?

20. Я считаю, что тишина лишь способствует продуктивной работе. Однако мои сотрудники, работающие в общей комнате, жалуются на тишину, говорят, что от этого страдает их работа. Возможно, они не правы? Что мне как менеджеру делать в такой ситуации?

21. У меня очень много дел. Как бы передать часть их сотрудникам, оставив за собой контроль?

22. Меня раздражает, когда на мои звонки отвечают, что мне перезвонят. После таких ответов я боюсь уходить из кабинета, так как мне должны перезвонить. А некоторые так и не звонят. Плохо также, когда того, кто нужен, нет на месте. Что делать?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 25

Формирование организационной (корпоративной) культуры организации

Цель: получить представления о сущности организационной культуры и приобрести практические навыки использования методов ее формирования.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «организационная культура», охарактеризуйте ее составляющие.

2. Приведите характеристику культуры власти, культуры роли, культуры задачи, культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?

3. Каким ситуациям в деятельности организации соответствует культуры власти, роли, задачи, личности?

4. Какие факторы определяют тип организационной культуры?

Практическое занятие выполняется группами. По результатам работы группа готовит и защищает общий отчет.

Задание 1. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие корпоративной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации?

- Девиз одной из авиакомпаний: «Самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они надевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие ее бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

- В корпорации 3M культивируют пример героев, которые разрабатывали (и в конце концов разработали) проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Один из таких героев — вице-президент компании. Однажды его уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта, даже, после того, как его начальник сказал: «Плохая идея. Мы не будем ее реализовывать!» Даже после своего увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». Причем, естественно, за это он не получал никакой оплаты. В конце концов, его восстановили на работе, идея, предложенная им, имела большой успех, и он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь!»

- Президент группы компаний IBM считает, что успешный менеджер должен следовать девизу: «Сказано — сделано. И тем самым доказано».

- В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия, связанные с заменой автомобильного масла в машине, должны быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля.

- В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что как-то один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, притом что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишней раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».

- Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь своего кабинета и повесил ее в холле для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

- Одна компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но в то же самое время их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, и считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, кто носит эти красные пуговицы.

- Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличную от других культур, т. е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу.

- На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэма-васи»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастет мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-высочки «потеряет лицо» перед остальными.

- Сочетание желтого и черного цветов активно используется компанией мобильной связи «Билайн» в рекламных материалах, оформлении помещений и форменной одежде персонала. Такая цветовая окраска характерна для одного не очень приятного насекомого — осы. Однако ни персонал компании, ни клиентов такая ассоциация не отпугивает.

Задание 2. Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры этих организаций.

- Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент.

На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствуют рисунок и надпись на русском языке.

Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие еще магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор: «Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!»

В это время продавец хвалит одному из покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия — более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!»

Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

- В одной компании к юбилею решено было подарить всем сотрудникам футболки с корпоративной символикой, но экономия привела к тому, что подарки полиняли и расползлись по швам после второй стирки. Эта неприятная мелочь подорвала уважение людей к своей компании.

- Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с непременно чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано — практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для них основная цель пребывания на работе — общение.

Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов — хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что все сотрудники отдела полностью посвящают себя цветоводству. В отделе кадров цветов меньше, это связано с тем, что все пространство здесь занимают стеллажи картотеки. Компьютеры здесь не прижились, они стоят в углу, аккуратно накрытые от пыли салфетками.

Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отклеивающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 1980-х гг.

На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на

западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус хозяина кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться.

Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности — одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

Задание 3. Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура — это отображение руководителя, его проекция и трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно по тому, какая существует культура в организации, можно судить о том, кто ее руководитель и что это за человек».

Задание 4. Оцените корпоративную культуру института, в котором вы учитесь, или другой компании по выбору:

- определите, какие составляющие корпоративной культуры выражены в анализируемой организации наиболее ярко;
- оцените, какие функции выполняет и не выполняет существующая корпоративная культура организации;
- выявите методы формирования корпоративной культуры, которые использует и не использует руководство.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский, О. С. Менеджмент / О. В. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 656 с.
2. Гайнутдинов, Э. М. Менеджмент. Гриф Министерства образования : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.
3. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – СПб. : Питер Пресс, 2017. – 600 с.
4. Грибов, В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебное пособие / В. Д. Грибов. – М.: КноРус. 2020. – 224 с.
5. Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2016. – 303 с.
6. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва : КолосС, 2017. – 246 с.
7. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / И. И. Мазур и др. – Москва : Елима, 2017. – 776 с.
8. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
9. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: пер. с англ. / Л. Дафт. – Санкт–Петербург : Питер; Питер Пресс, 2017. – 863 с.
10. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева [и др.]; под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва : ЮНИТИ– ДАНА, 2018. – 320 с.
11. Теребекин, А. В. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касеев. – Москва : КноРус, 2017. – 407 с.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Составители:
Радчук Анатолий Петрович
Будурян Татьяна Алексеевна
Филиппова Татьяна Викторовна

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения практических работ
по дисциплине «**Менеджмент**»
для студентов экономических специальностей
дневной и заочной форм обучения

Ответственный за выпуск: Будурян Т. А.
Редактор: Митлошук М. А.
Компьютерная вёрстка: Митлошук М. А.
Корректор: Дударук С. А.

Подписано в печать 31. 05. 2022 г. Формат 60x84 ¹/₈. Бумага «Performer».
Гарнитура «Arial». Усл. печ. л. 6,13. Уч. изд. л. 6,25. Заказ № 500. Тираж 20 экз.
Отпечатано на ризографе учреждения образования «Брестский государственный
технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/235 от 24.03.2014 г.

