

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ  
по дисциплине «**Менеджмент**»

для студентов специальностей  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» и  
1-27 01 01 «Экономика и организация производства»

**дневной и заочной форм обучения**

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 1-27 01 01 «Экономика и организация производства», содержат теоретические аспекты менеджмента, задания для практических работ.

Составители: Т.А. Будурян, старший преподаватель  
Н.А. Довыденко, старший преподаватель  
Е.В. Пипко, ассистент  
Т.В. Филиппова, ассистент

## ВВЕДЕНИЕ

Рыночные отношения, внедряемые в экономику республики, кардинально меняют подходы к образованию в целом и к методике подготовки экономистов-менеджеров в частности. Большое значение приобретают требования к специалистам в области применения знаний и навыков в области прогнозирования, принятия эффективных решений, умения анализировать конкретную среду, рационально использовать различные стратегии.

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 самосовершенствования.

Цель данного практического курса – познакомить будущих молодых специалистов с современной наукой управлять, помочь претворить оправдавшие себя на практике идеи и принципы управления в успешные действия.

### 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

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

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму – 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

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

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.

**Таблица 1.2 – Таблица результатов теста**

<i>Ваш результат</i>	<i>Сильные стороны</i>	<i>Ранг</i>	<i>Обратный ранг</i>	<i>Ограничения</i>
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
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»
<b>Мои сильные стороны</b>	<b>Мои ограничения</b>
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 удается 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 руковожу, 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 расстраиваясь 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.** В общении у человека формируется одна из важнейших структур его социальной сущности – установка. Определите вашу личную социальную установку.

Внимательно читайте каждое утверждение. Если вы с ним согласны, ставьте – «да», если не согласны, ставьте – «нет».

1. Вы считаете, что самое главное в жизни – быть мастером своего дела.
2. Вы очень дорожите возможностью самостоятельного выбора решения.
3. Ваши знакомые считают вас властным человеком.
4. Вы считаете, что люди, которые не могут зарабатывать деньги, не стоят уважения.
5. Творческий труд для вас является наслаждением в жизни.
6. Основное стремление в вашей жизни – свобода.
7. Иметь власть над людьми – наиболее важная ценность.
8. Ваши друзья – самостоятельные в материальном отношении люди.
9. Вы хотите, чтобы все вокруг вас были заняты увлекательным делом.
10. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны.
11. Вы считаете, что самое важное для обеспечения власти – сила.
12. Вы уверены, что все можно купить.
13. Вы выбираете друзей по деловым качествам.
14. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми.
15. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется вашим требованиям.
16. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода.
17. Вам бывает не по себе без любимого дела.
18. Каждый должен обладать свободой в рамках закона.
19. Вам легко заставить людей делать то, что вы хотите.
20. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект.
21. Вас радует только отличный результат работы.
22. Самое главное в вашей жизни – свобода.



#### Задание 4.

Не возникает ли у вас чувства, что пора поставить перед собой какую-то новую цель, направить свою жизнь в определенном смысле по другому руслу? Попробуйте сделать это в предлагаемой форме: заключите сами с собой договор. Возможно, это своеобразное обстоятельство будет способствовать достижению намеченной цели:

1. Я ставлю перед собой такую цель \_\_\_\_\_
  2. Я хочу изменить свою жизнь следующим образом \_\_\_\_\_
  3. Я выбираю эту цель, потому что \_\_\_\_\_
  4. Я хочу получить результаты к (срок) \_\_\_\_\_
  5. Цель (изменение) выбрано мною осознанно и в разумных пределах, потому что \_\_\_\_\_
  6. Достичь цели (добиться изменений) можно, потому что \_\_\_\_\_
  7. Я избавляюсь от следующих привычек (образа действия) \_\_\_\_\_
  8. Я вырабатываю у себя следующие привычки (образ действий) \_\_\_\_\_
  9. Чтобы достичь цели (добиться изменений), я сделаю следующее \_\_\_\_\_
  10. В этом мне помогут следующие люди \_\_\_\_\_
  11. Об успехах в реализации цели я могу судить по следующим фактам \_\_\_\_\_
- Место, дата подписания договора \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

##### Определение социально-психологических показателей коллектива и разработка программы их совершенствования

**Цель работы:** освоить методику тестирования как метода оценки социально-психологических показателей коллектива.

**Задание 1.** 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 (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Карточка экспертных оценок

№ суждения	Все	Почти все	Большинство	Половина	Меньшинство	Почти никто	Никто
баллы	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 2.2 – Определение среднего балла социально-психологических показателей**

№	показатели	Номера суждений	Ср. балл	Ср. балл с поправкой на достоверность
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		

Достоверность – ответы на вопросы 15,30,45,60.

**Задание 2.** На основании полученных результатов выполните анализ сильных и слабых показателей социально-психологического развития коллектива.

**Задание 3.** Разработать программу возможных путей самосовершенствования социально-психологического развития коллектива.

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3 Сущность и эволюция менеджмента

**Цель работы:** ознакомиться с основными понятиями менеджмента, 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. Дайте определение понятия «менеджмента». В чем отличие понятий «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. Поясните назначение и общее содержание видов менеджмента. Опишите их взаимосвязь с уровнями управления в организации.
5. Когда менеджмент выделился как самостоятельная наука?
6. Дайте характеристику основных выводов научной школы управления.
7. Каковы основные положения школы человеческих отношений?
8. Охарактеризуйте ситуационный подход в менеджменте.

**Задание 1.** Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик (табл. 3.1), 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 3.1 – Основные управленческие навыки и характеристики**

№ п/п	Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
		10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности
	1	2	3	4	5	6	7
1	Построение команды						
2	Умение быть наставником						
3	Умение общаться						
4	Творческий потенциал						
5	Умение работать в условиях неопределенности						
6	Принятие решений						
7	Делегирование полномочий						
8	Ориентированность на результат						
9	Умение генерировать идеи						
10	Влияние на других						
11	Умение обрабатывать информацию						
12	Инвестиционное «чутье»						
13	Умение быть лидером						
14	Умение обучаться						
15	Управление взаимоотношениями						
16	Решение проблем						
17	Ведение переговоров и дар убеждения						
18	Системное мышление						
19	Стратегический подход						
20	Искусство действовать						
21	Умение работать с другими						
22	Умение работать при ограниченности ресурсов						

**Задание 2.** Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в общественных СМИ.

1. *Управляющий директор:* ...умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник главного менеджера:* ...способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.

3. *Менеджер по исследованиям и разработкам:* ...требуется взять под руководство успешное действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Менеджер по планированию производства:* ...требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу:* ...Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Менеджер по маркетингу:* ...будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьюторов в данной области.

7. *Менеджер по дистрибьюторской деятельности:* ...Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельностью в пределах республики, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечить эффективную поставку продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *Менеджер по кадрам:* ...будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особое значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать на изменение обстановки.

9. *Менеджер по контролю над производством:* ...широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Ответьте на вопросы.

1. Всех ли приглашаемых на работу сотрудников с полным правом можно назвать «менеджерами»?
2. Определите иерархическое положение каждого из сотрудников.
3. Проанализируйте изменение соотношения общих функций управления в зависимости от занимаемой должности.
4. Насколько корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.

**Задание 3.** Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;

- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;

- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;

- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которыми должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?

2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?

3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном бизнесе?

**Задание 4.** В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);

- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проведение своей принципиальной линии;

- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;

- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;

- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;

- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления. Продумайте ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с положениями, изложенными выше, или у вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых вами положений.

2. Чем отличается от идеала ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера вы считаете необходимым активно в себе развивать?

**Задание 5.** Заполните таблицу (табл.3.2).

**Таблица 3.2 – Краткая характеристика школ и подходов менеджмента**

Школы и подходы	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном этапе

**Задание 6.** 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 принципов А.Файоля).

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4 Сущность и свойства организации

**Цель работы:** познакомиться с понятием «организация» и изучить ее свойства, а так же приобрести практические навыки применения системного подхода к изучению организации.

#### **Контрольные вопросы.**

1. Дайте определение понятиям «система», подсистема», «элемент», «связи», «отношения».
2. Охарактеризуйте виды систем в зависимости от классификационных признаков.
3. Какими свойствами обладает система?

**Задание 1.** Определите, являются ли организациями следующие объекты:

- автомобиль;
- компания «Ростелеком»;
- стая перелетных птиц;
- камень;
- городская поликлиника;
- популяция императорских пингвинов;
- кондиционер;
- семья;
- часы;
- группа студентов;
- организм человека;
- метро;
- озеро.

**Задание 2.** Выделите среди этих организаций социальные, т.е. состоящие из людей.

**Задание 3.** Определите, всем ли из перечисленных объектов присущи свойства организации.

**Задание 4.** Приведите в качестве примера одну техническую, одну биологическую и одну социальную организацию и заполните таблицу. Назовите критерии, которыми, по вашему мнению, определяется уровень сложности организации.

**Таблица 4.1**

Организация	Цель функционирования	Основные составляющие элементы	Уровень сложности	Основные условия эффективного функционирования
Техническая организация				
Биологическая организация				
Социальная организация				

**Задание 5.** Определите, справедливо ли утверждение, что любой объект – это организация.

**Задание 6.** Приведите в качестве примера любую социальную организацию. Рассмотрите эту организацию с позиций системного подхода и выделите основные составляющие внутренней и внешней среды.

**Задание 7.** Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования:

- института;
- предприятия, производящего продукты питания;
- кафе;
- фитнес-клуба.

**Задание 8.** Рассмотрите выбранную вами в задании 1 организацию как совокупность пяти подсистем: управляющей, обеспечивающей, преобразующей, сбытовой и обслуживающей. Каковы основные функции каждой из этих подсистем? Какие подразделения или отдельные должности входят в каждую из этих подсистем? Заполните таблицу

**Таблица 4.2**

Подсистема организации	Основные функции	Подразделения и должности
Управляющая		
Обеспечивающая		
Преобразующая		
Сбытовая		
Обслуживающая		

**Задание 9.** Выскажите свое мнение о том, как скажется удаление каждой из подсистем на эффективности функционирования организации.

**Задание 10.** Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Укажите, какая из составляющих внутренней или внешней среды изменяется, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом.

– За счет внедрения новой технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%.

- Поставщики сырья повысили цены на 10%.

- Предприятие изменило стратегические цели.
- Спрос на продукцию резко повысился.
- На должность назначен новый генеральный директор.
- На Камчатке произошло извержение вулкана.
- Один из сотрудников отдела сбыта ушел в отпуск.
- В Налоговый кодекс РБ внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль.
- Предприятие-конкурент в результате шпионажа завладело важным производственным ноу-хау.
- У инженера Петрова сломался компьютер.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

### Организация, менеджеры и эффективное управление

**Цель работы:** ознакомиться с понятием «организация», изучить общие характеристики организации, описать и проанализировать внутренние и внешние переменные организации.

#### Контрольные вопросы.

1. Дайте определение понятия «организация».
2. Опишите общие характеристики внешней среды организации.
3. Назовите внутренние и внешние переменные организации.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные методы управления.

**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) опишите и проанализируйте особенности, возможности и перспективы:

А) следующих элементов внутренней среды организации:

- 1) цели организации;
- 2) структура организации;
- 3) задачи;
- 4) технология;
- 5) работники организации;
- 6) взаимосвязь всех вышеперечисленных элементов;

Б) следующих элементов среды прямого воздействия на организацию:

- 1) поставщики;
- 2) законы и государственные органы;
- 3) потребители и конкуренты;

В) следующих элементов среды косвенного воздействия на организацию:

- 1) технология;
- 2) состояние экономики;
- 3) социокультурные факторы и отношения с местным населением;
- 4) политические факторы.

**Задание 3.** Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) в выбранной вами организации.



**Задание 4.** Разработать программу применения экономических, организационных, административных, социально-психологических методов в процессе управления выбранной вами фирмой для решения следующих ситуаций:

	Ситуация	Метод	Обоснование метода
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		

Разработать алгоритм, блок-схему реализации программ и методов управления. Выполнить анализ эффективности принятых решений.

### Задание 5. Тест «Организованный ли Вы человек?»

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые вы найдете после ключа к тесту.

1. Имеются ли у Вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?
  - А. У меня есть такие цели.
  - Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива?
  - В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.
  - Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли Вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что мне это ничего не дает.

Д. Составлять планы – это «игра в организованность».

3. «Критикуете» ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. «Критикую» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. «Критикую», несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.

В. Сейчас и так все критикуют друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя?

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, организаций, знакомых и т.д.?

А. Веду записи телефонов, фамилий, имен произвольно.

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице и как записано, это не имеет особого значения.

Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит, где попало.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно терять время?

А. Могу сказать, но не с точностью до 100 %.

Б. Могу сказать только о тех ситуациях, в которых было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю: где, сколько и почему было напрасно потеряно времени, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Каковы будут Ваши действия, когда на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. На любом собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. Ничего тут не поделаешь – приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

8. Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли Вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?
- А. Уделяю серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.
- Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.
9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?
- А. Стараюсь, но у меня не всегда это получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.д.).
- Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.
- В. Зачем стремиться, если время все равно не обогнись.
- Г. Стараюсь, несмотря ни на что.
10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?
- А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.
- Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике.
- В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.
- Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.
11. Точно ли к назначенному времени Вы приходите на деловые встречи, собрания?
- А. Прихожу раньше на 3 – 5 минут.
- Б. Прихожу к началу.
- В. Как правило, опаздываю.
- Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.
- Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.
12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?
- А. Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.
- Б. Лучше немного затянуть выполнение задания.
- В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.
- Г. Своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.
13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести в данной ситуации?
- А. Сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.
- Б. Скажу, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на выполнение обещанного.
- В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний.
- Г. Ничего не буду обещать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

**Ключ к тестовому заданию «Организованный ли Вы человек?»**

№ вопроса	Варианты и оценки ответов в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-

## Продолжение

5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	6	-
7	6	0	0	3	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	1	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

Если вы набрали:

**от 72 до 78 баллов** – Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам не кажется, что Вы достигли предела. Самоорганизация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми;

**от 63 до 71 балла** – Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает Вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но Вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее;

**меньше 63 баллов** – Ваш образ жизни, Ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

### 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.** Ознакомьтесь с приведенными ниже историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

#### История кондитерской фабрики «Красный Октябрь»

Основатель фабрики – Фердинанд Теодор Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет. В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфетъ и чайных печений. Год основания 1867».

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Постепенно Эйнем отошел от дел, и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры, большинство из которых составляли выходцы из подмосковных деревень, жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

«Товарищество Эйнем» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами – «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и Ко» – в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнем» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Амфир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпансье» или «Кскс-галоп».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. А с 1913 г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его Императорского Величества.

В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду – Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика № 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

Заслугой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913 – 1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. – «Южная ночь», в 1936 г. – «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было переоснащено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостоивался почетной награды – переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно сочетаются с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизированную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса кондитерского производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь"» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

### **История компании Audi: четыре кольца успеха**

Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиной более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г. совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы: во времена Третьего рейха.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, Хорьх в конце 1909 г., выгнанный из собственной компании, недолго думая, открывает неподалеку еще одну фирму. Естественно, ей присваивается название в честь владельца Horch! Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но тем не менее решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, – AUDI! Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно про-

считались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль AUDI-A (автомобиль имел 2,6-литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с), а на следующий год – AUDI-B. Ну а в 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки – AUDI-C (этот автомобиль называют «Покоритель AUDI», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании – история взлетов и падений. В 1920-х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Таким образом, компания Audi была приобретена немецкой компанией DKW Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Hocht и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В результате был создан Auto Union («Ауто-Унион»). Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшихся населением. Но после войны, поскольку предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi-100. Следом за ней на той же волне появляется модель Audi Quattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться Audi NSU Auto Union, так как компанию купил Neckarsulmer Auto-mobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU), В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название – Audi AG.

Новейшая история Audi – это непрерывающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предшественниками. Непрерывные разработки и усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрерывающемуся подъему, длящемуся уже без малого полвека.

## **История Сбербанка России**

*1841-1861 гг.*

Годом основания старейшего банка страны считается 1841 г., когда император Николай I одобрил устав сберегательных касс и повелел учредить сберегательные кассы при Петербургской и Московской сохранных казнах. Кассы эти создавались «для приема небольших сумм на сохранение с приращением процентов, для доставления через это недостаточным всякого звания людям средств к сбережению, верным и выгодным образом, малых остатков от расходов, в запас на будущие надобности».

Уставом был установлен размер вкладов, принимаемых за один раз (от 50 коп. до 10 руб.), процентная ставка по вкладу – 4% годовых, а также единственный день, когда совершались операции по вкладам: как ни странно, таким днем оказалось воскресенье.

На внесенные деньги вкладчику выдавалась сберегательная книжка – «удостоверение из нескольких листов особо приготовленной бумаги, с внутренними знаками, печатным номером и штампом Сберегательной кассы».

Первая сберегательная касса в Петербурге открылась 1 марта 1842 г., а первым вкладчиком стал надворный советник, помощник директора экспедиции Санкт-Петербургской судной казны Николай Антонович Кристофари. На свой счет он внес 10 руб. и получил сберегательную книжку под № 1.

Правительственные учреждения проводили масштабную разъяснительную работу о пользе сберегательных касс, выпускали агитационные (практически рекламные) брошюры о преимуществах хранения средств на сберегательном счете. И постепенно количество российских вкладчиков начало увеличиваться: если в 1842 г. московская касса ежедневно обслуживала в

среднем 70 вкладчиков, то к 1860 г. – уже более 500 человек в день. Среди вкладчиков были представители всех сословий России: военные и гражданские чиновники, купцы и мещане, крестьяне и дворовые.

*1861-1917 гг.*

После отмены крепостного права в 1861 г. и проведения ряда либеральных реформ развитие сберегательного дела в России стало набирать обороты. За 30 лет – с 1865 по 1895 г. – число касс увеличилось с 47 до 3875, а количество сберегательных книжек – с 70 000 до 2 млн.

1 июня 1895 г. был принят новый устав сберегательных касс, который гарантировал тайну вкладов: теперь кассы могли сообщать о состоянии счета только самому вкладчику, его наследникам, а также чиновникам «по требованию подлежащей правительственной или судебной власти». Появились новые виды вкладов: на детей до их совершеннолетия, на погребение и др.

Новый устав упростил правила учреждения сберегательных касс, что привело к резкому увеличению их числа. Появились фабрично-заводские кассы, кассы при станциях казенных и частных железных дорог, кассы на судах военного флота, при казенных и винных складах.

*1917-1941 гг.*

Бурные потрясения, которые Россия переживала в начале XX в., – Первая мировая война, революция, Гражданская война – не смогли замедлить развитие сберегательного дела. Правда, оно претерпело большие изменения. Так, несмотря на то, что вклады в сберегательных кассах и проценты по ним в декрете об аннулировании ценных бумаг были объявлены неприкосновенными, в том же декрете предусматривалось право Советов «аннулировать полностью сбережения, приобретенные нетрудовым путем». А строго соблюдавшаяся раньше тайна вкладов стала не более чем фикцией: своим распоряжением в декабре 1918 г. нарком финансов велел сберкассам «предоставлять исполкомам совдепов по их требованию книги счетов для обозрения и списки вкладчиков».

С переходом к нэпу началось реформирование сберегательного дела. 26 декабря 1922 г. было принято постановление об учреждении государственных трудовых сберегательных касс. Сберкассы начали развивать новые направления деятельности:

они выпускали собственные заемные обязательства (сертификаты), проводили операции с процентными бумагами, осуществляли денежные переводы.

*1941-1991 гг.*

Во время Великой Отечественной войны сберегательные кассы занимались размещением государственных займов и организацией денежно-вещевых лотерей. Это позволяло привлечь денежные средства населения и сформировать дополнительный фонд для покрытия военных расходов.

В 1950-1980-е гг. развитие сберегательного дела продолжалось. За 35 послевоенных лет почти вдвое (с 40 400 до 78 800) выросла сеть сберегательных учреждений, количество счетов увеличилось в 12 раз, а сумма вкладов – в 100 раз.

А в 1987 г. в рамках перестроечных реформ система государственных трудовых сберегательных касс СССР была реорганизована, а вместо нее образован Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР – Сберегательный банк СССР, государственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

Так начался новейший этап истории Сбербанка России. Уже в 1989 г. в Дзержинском отделении банка на Олимпийском проспекте в Москве был открыт первый банкомат. В том же году Сбербанк СССР стал членом Всемирного института сберегательных банков. А после распада СССР только Сбербанк продолжил свою деятельность; сберегательные банки в бывших союзных республиках либо полностью прекратили свое существование, либо заняли второстепенное положение в банковской системе своих стран.

В 1991 г. общим собранием акционеров было принято решение об учреждении Акционерного коммерческого сберегательного банка РФ, который продолжил полуторарекую историю российских сберегательных касс.

На сегодняшний день Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в двадцатку крупнейших по капитализации банков мира.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Республике Казахстан и на Украине.

### История компании Prada

Стиль, изящество, минимализм – именно эти качества объединяет каждое изделие, созданное Prada. Компания с мировой известностью, производящая сумки, одежду, аксессуары и косметику, является одной из ведущих на европейском и американском рынках.

Началось все в Милане в далеком 1913 г. Именно в этом году Марио Прада основал компанию Fratelli Prada («Братья Прада»). Компания специализировалась на производстве дорожных сумок из экзотической кожи моржей, чем и вызвала интерес состоятельных покупателей.

Спустя 45 лет руководство Prada перешло к дочери основателя – Луизе. К тому времени популярность компании распространилась далеко за пределы Европы.

Дорожные сумки от Prada со вставками из ценных пород дерева и из панциря черепахи, украшенные стразами, пользовались спросом как среди европейской, так и среди американской аристократии. Однако непрактичность таких моделей, отличавшихся большим весом, привела к тому, что интерес к продукции Prada постепенно угас, сократив прибыль компании до минимума.

В 1978 г. руководство компанией взяла на себя 29-летняя внучка Марио Прада – Миучча Прада. Она меньше всего подходила на роль наследницы: последние пять лет Миучча училась, участвовала в пантомиме в миланском «Театре Пикколо», официально состояла в Коммунистической партии и была ведущей защитницей прав женщин Милана. Но вскоре Прада показала, чего она стоит.

Миучча встретила Патрицию Бертелли, своего мужа и делового партнера, в тот же год, когда возглавила семейное предприятие. Именно под руководством Бертелли дом моды начал превращаться в международный конгломерат.

А спустя еще шесть лет Prada представила совершенно новую коллекцию сумок, заставившую взглянуть на бренд совсем по-иному. Новые сумки Prada сильно отличались от изделий, созданных компанией ранее: сшитые из черного парашютного нейлона, они были гораздо легче и практичнее. Эти качества были быстро оценены покупателями, которые приобрели сумки Prada, несмотря на их высокую цену.

Розничная цена на сумочки началась с 250 фунтов, что повлекло появление целой индустрии подделок, отчего оригинальные вещи стали даже более привлекательными. Более того, сумочки от Prada стали обязательным аксессуаром супермоделей и редакторов модных журналов во всем мире.

В 1990-х гг. Миучча выпускает одежду для мужчин, коллекцию белья, а также линию солнцезащитных очков.

Дизайн последних создавал мощный контраст с привычным всем стилем Prada. Несмотря на прогнозы критиков, «Безобразная Прада» – так прозвали очки в толстых, квадратных оправках – заинтересовала покупателей, став впоследствии одной из самых узнаваемых линий компании. Резонанс, вызванный коллекцией очков, способствовал тому, что спустя короткое время Миучча получила награду на международном конкурсе дизайнеров в США в номинации «Лучшие аксессуары».

Выход одноименной коллекции готового платья от Prada сезона «осень/зима 1989 г.» вызвал волну критики. Прямые, почти строгие линии ее одежды сильно выделялись на фоне откровенно чувственных работ других марок того времени. Один из журналистов охарактеризовал коллекцию Prada как «униформу для людей, лишенных части гражданских прав».

В 1992 г. Миучча представила линию недорогой одежды Miu Miu (псевдоним Миуччи), навеянную ее собственным гардеробом, состоящим из одежды в стиле «хиппи» простых цветов, сшитой из натуральных тканей. Благодаря четким и стильным фасонам, прекрасным материалам и не-

обыкновенному мастерству компания Prada в 1993 г. выиграла международную награду американского Совета дизайнеров моды. Одежда Miu Miu всегда проста и создает впечатление классических вещей. За линией Miu Miu последовала коллекция обуви для тенниса Prada Sport.

Годом позже компания впервые показала свои работы в Нью-Йорке и открыла бутик в Лондоне. Теперь Миучча дважды в год организует модные показы в Милане.

Естественно, что с течением времени внешний вид вещей от Prada постепенно менялся; сама Миучча приложила руку ко многим нововведениям, связанным с тканями и дизайном. Она использовала все – от кусочков зеркала до украшенного бисером латекса, – а также экспериментировала с новыми необычными сочетаниями материалов. Даже смелые эксперименты не смогли поколебать высочайший уровень конечной продукции.

С тех пор Prada стала открывать бутики по всему земному шару. Мужская и женская обувь стала основной деталью внешнего облика знаменитостей и поклонников моды, а дамские сумочки до сих пор пользуются невероятной популярностью. Эмблема Prada в виде треугольника является показателем статуса, как в Европе, так и в Северной Америке.

Как и у групп компаний Gucci и Christian Dior, у Prada имелся собственный портфель дизайнерских марок под корпоративным «зонтиком».

Следуя примеру других компаний, которые приобретали максимально возможное количество других домов моды, Prada залезла в большие долги, купив в начале 1990-х гг. римский дом моды Fendi, который еле держался на плаву. Prada приобрела акции Fendi совместно с компанией Moët Hennessey Louis Vuitton (LVMHL), но не сумела обеспечить поддержку терпящей финансовое бедствие марке Fendi и продала свою часть акций Fendi компании LVMH. Prada до сих пор выплачивает долги по этой сделке.

Миучче Прада удалось убедить покупателей, что сумки могут быть пластиковыми и при этом служить предметом вождения всех, мало-мальски причастных к моде. Люди вдруг захотели капроновые комбинации в блеклый цветочек, близнецами которых были забыты сельпо от Москвы до самых до окраин, бабушкины растянутые кофты и спущенные носки. Иногда кажется, что она делает все для того, чтобы испытать публику на излом. Но «мода идет туда, куда смотрит Миучча Прада». Вероятно, поэтому это имя включено в список 100 самых влиятельных людей планеты.

Сегодня Prada – мощный мировой концерн, объединяющий шесть различных торговых марок и более 300 монобрендовых магазинов по всему миру. Продукция компании, представленная брендами Prada Donna, Prada Uomo, Miu Miu, Helmut Lang, Jil Sander, Granello, а до недавнего времени также Fendi и Byblos, отвечает запросам самых притязательных покупателей. Обувь от Prada выбирал даже Папа Римский. Поскольку мультибрендовые магазины не позволяют передать всю атмосферу Prada, продукция компании распространяется в первую очередь через сеть собственных бутиков. Prada является одной из наиболее часто подделываемых торговых марок в мире.

**Задание 2.** Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

**Задание 3.** Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

**Таблица 6.1**

Этап жизненного цикла	Продолжительность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджера по решению проблем	Причины перехода наследующий этап

**Задание 4.** Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

**Задание 5.** Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз по дальнейшим этапам ее жизненного цикла?

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

### Анализ действия законов и принципов организации в практике предприятий

**Цель работы:** получить представление о законах и принципах организации и приобрести практические навыки анализа их проявления в деятельности предприятий.

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. Дайте определение понятий «зависимость», «закономерность» и «закон».
2. Каковы универсальные законы организации?
3. Назовите специфические законы (законы социальной организации).

**Задание 1.** Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

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.

**Задание 2.** Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

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 3.** Приведите примеры прогрессивного и регрессивного развития известных вам организаций.

**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 исследование 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 издержках. 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.** Приведите пример, иллюстрирующий действие закона композиции – пропорциональности.

**Задание 7.** На каких этапах жизненного цикла организации учитываются принципы статического состояния организации? Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

• 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.

**Задание 8.** На каких этапах жизненного цикла организации учитываются принципы динамического состояния организации? Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях и какое влияние это оказывает на организацию.

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 № 8 Целенаправленность управления

**Цель работы:** 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. По каким классификационным признакам выделяются цели?
5. Охарактеризуйте этапы формирования целей в организации.
6. Что представляет собой «дерево целей» и каковы правила его построения.
7. В чем состоит значение метода управления по целям?

### Задание 1.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Почему миссия является основой ее существования?
2. Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию фирмы:
  - историю фирмы, ее профиль, место на рынке;
  - стиль поведения и действия собственников и менеджеров фирмы;
  - ресурсы, которыми располагает фирма;
  - состояние окружающей среды;
  - отличительные особенности фирмы? Достаточно ли этих данных для определения миссии фирмы?

3. Какое отличие миссии от общефирменных целей? Какие сведения необходимы для определения общефирменной цели?

4. Почему современной организации необходимо иметь множественные цели?

5. Какой способ установления целей вы считаете наиболее предпочтительным:

- Полностью централизованный.
- Полностью децентрализованный.
- Сочетающий и тот и другой способы.

**Задание 2.** Дайте развернутую формулировку миссии для следующих организаций:

Организация	Миссия
Коммерческий банк	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
Инвестиционная компания	
«Савушкин продукт»	
«Корона»	
Ювелирно-художественная фирма	

**Задание 3.** Проанализируйте предложенные ниже формулировки миссии. Определите их достоинства и недостатки. Разработайте свои предложения по формулировке каждой миссии с учетом достоинств и недостатков.

Формулировка миссии	Ваши оценки		Ваши предложения
	Достоинства	Недостатки	
Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, катеров из композиционных материалов, разработка двигательных установок по заказам.			
Обеспечить белорусский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам			
Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ, деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира.			
Быть лидером в производстве и продаже недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона.			

**Задание 4.** Приведите примеры ключевых целей организации для следующих функциональных подсистем:

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	
Научно-исследовательские разработки (инновации)	
Финансы	
Персонал	
Менеджмент	

## Задание 5.

### Деловая игра «Разработка миссии и дерева целей организации»

*Групповая работа:* студентам необходимо разбиться на группы по три – пять человек и выполнить следующие задания.

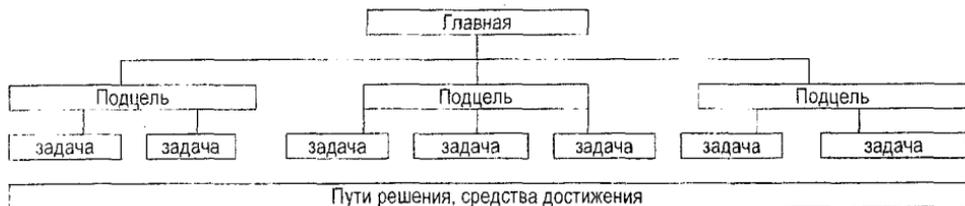
1. Создайте свое предприятие. Это может быть как производственное предприятие, так и предприятие, оказывающее услуги. Главное условие – коммерческая направленность деятельности предприятия.

2. Придумайте название и сформулируйте миссию создаваемого предприятия.

3. Постройте дерево целей создаваемого предприятия на трехлетний период.

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.



### Коллективная работа

После того как предложения всех групп будут готовы, представители созданных компаний должны представить результаты своей работы всем присутствующим на занятии. При этом оставшиеся группы выполняют роль экспертов-инвесторов и оценивают предварительную перспективность предлагаемых идей. Результаты экспертной оценки (по пятибалльной системе) экспертные группы проставляют в свои ведомости. Эксперты не оценивают только тот проект, в разработке которого они участвовали.

Затем на доске формируется общая оценочная ведомость, определяется средняя оценка и объявляется проект-лидер.

Примечание: для повышения степени обоснованности оценок можно ввести ряд оценочных критериев с указанием их значимости.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9

### Планирование и организация как функция менеджмента

**Цель работы:** ознакомиться с функциями «планирование» и «организация», основными типами организационной структуры управления и правилами ее проектирования и совершенствования, а так же развить способности к самостоятельной работе по формированию организационных структур управления предприятием.

#### 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.

4. Дайте определение понятию « Организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.
5. Какие типы бюрократических и органических структур вы знаете?
6. Какие типы организационных структур наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?
7. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования ОСУ управления.
8. По каким симптомам можно судить о неэффективности организационной структуры управления.

**Задание 1.** Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу.

**Таблица 9.1**

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

**Задание 2.** Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты занесите в таблицу.

**Таблица 9.2**

Аспект планирования	Виды планирования	
	оперативное	стратегическое
Объект рассмотрения		
Цели		
Параметры, задаваемые в плане		
Инструменты		

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

**Таблица 9.3**

Шаг планирования	Содержание работы
Оценка возможностей	
Постановка целей	
Прогнозирование будущих условий (будущего окружения)	
Наработка и выбор альтернатив	
Разработка плана в цифровом выражении	

**Задание 4.** Изучите схематическое изображение видов организационных структур управления (ОСУ).

Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:

- 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.



Рисунок 1 – Схема линейной структуры управления

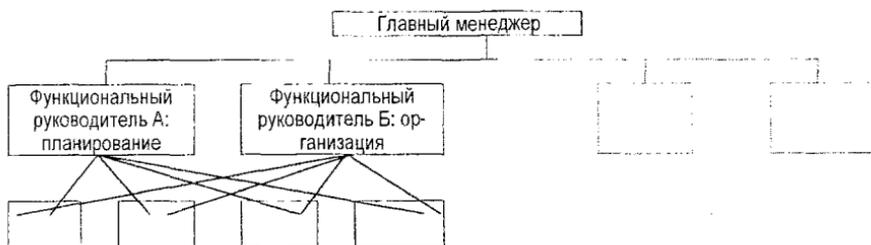


Рисунок 2 – Схема функциональной структуры управления



Рисунок 3 – Схема линейно-функциональной структуры управления

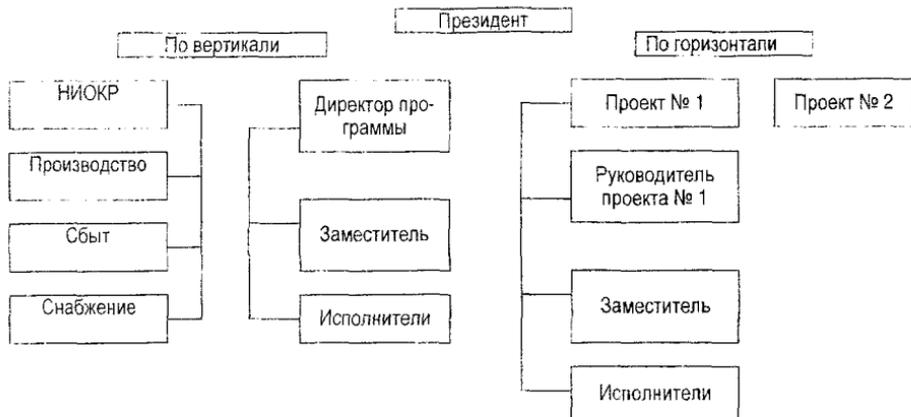
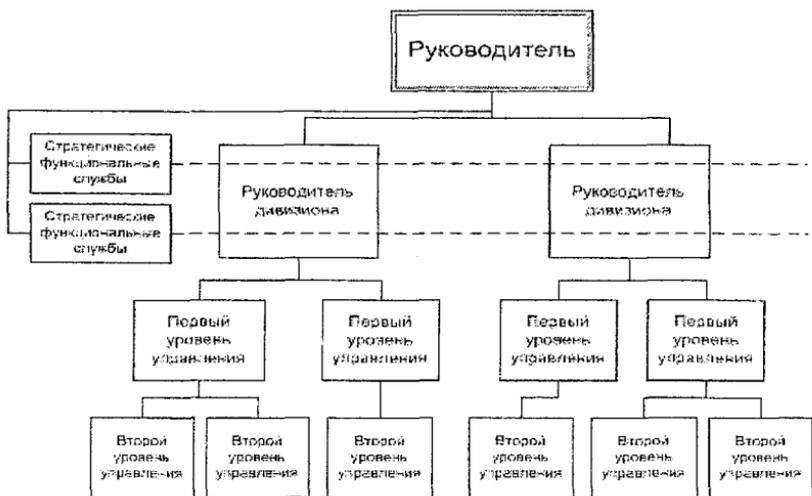


Рисунок 4 – Схема матричной структуры управления



**Рисунок 5 – Схема дивизиональной структуры управления**

**Задание 5.** 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 6.** Разработайте ОСУ для своего предприятия по следующему алгоритму:

1. Определите состав и содержание основных функций, которые должны выполнять сотрудники предприятия.

2. Определите степень централизации и децентрализации функций.
3. Определите необходимое количество звеньев ОСУ: задайте подчиненность между звеньями (количество уровней управления).
4. Определите примерное количество сотрудников каждого подразделения.
5. Нарисуйте схему ОСУ.

### **Задание 7. Деловая игра "Структура"**

Проблема. Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью. (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями, расположенными в других областях. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является "бумажный футбол".

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала "дележ власти" с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Сидоров (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения про-

изводства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

*Руководство ООО:*

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

*Функциональные подразделения:*

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт;

ЮК – юрист-консультант-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

*Производственные подразделения:*

ТЗП – транспортно-заготовительный участок;

ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок;

МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО.

Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

### ***Задачи деловой игры***

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность первого заместителя директора. Кто должен возглавить ООО:

Иванов, Петров, Сидоров или Николаев? Дайте обоснование, кого именно вы рекомендуете назначить и почему?

2. Необходимо разработать схему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. За основу следует принять линейно-функциональную структуру.

3. Необходимо разработать матрицу распределения функций между подразделениями по форме.

### Методика проведения игры

1. Деловая игра проводится по группам слушателей численностью от 4 до 8 чел. Целесообразно сначала распределить роли между участниками деловой игры и зафиксировать их в табл. 4.

Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в группе, выполнение заданий, обсуждение групповых решений, подведение итогов игры.

2. В выполнении первого задания рекомендуем исходить из стратегии развития ООО, предложенных личностных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО.

3. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее производственные подразделения. В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему можно ввести не более двух коррективов в существующий аппарат управления: убрать, соединить или добавить новые должности.

4. Распределение функций управления осуществляется в виде матрицы (табл. 2). Ее строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты. Условные обозначения операций:

Ц – постановка цели управления;

Р – руководство, принятие решения, утверждение;

П – подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С – согласование, рассмотрение;

И – исполнение, доведение, выполнение;

У – участие, оказание помощи, информирование;

"-" – неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Выполненное задание деловой игры на распределение функций управления должно содержать:

1. Номер группы, Ф.И.О. участников, экспертные оценки работы других членов групп, краткое обоснование выбора первого руководителя ООО.

2. Схема организационной структуры управления ООО (рис. 5).

3. Матрица распределения функций управления (табл. 9.4).

Таблица 9.4

Группа № \_\_\_\_\_ Команда № \_\_\_\_\_ Задание № \_\_\_\_\_

№ п/п	Ф.И.О. участника	Роль участника	Оценка работы по 5-балльной шкале

Краткое обоснование целесообразности выбора первого руководителя ООО:

Цель организации.

Стиль руководства.

Кто именно.

Почему он.

Его достоинства.

Его недостатки.

Перспективы роста.

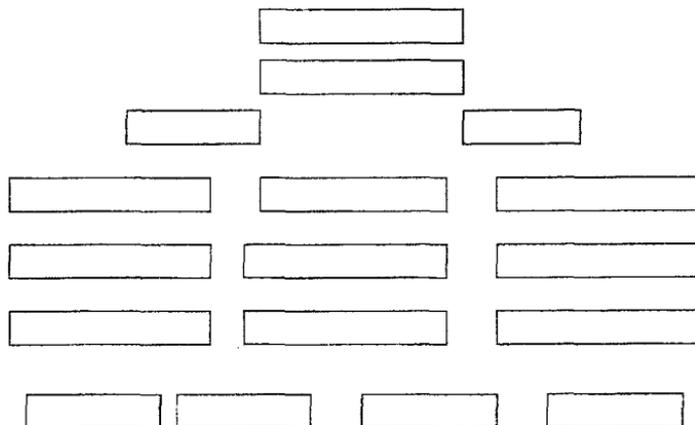


Рисунок 5 – Схема организационной структуры управления ООО

Таблица 9.5 Матрица распределения функций управления предприятием

Функция управления	Руководитель подразделения											
	ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Управление стратегией развития предприятия												
2. Организация системы управления												
3. Управление персоналом												
4. Управление социальным развитием												
5. Управление экономическим развитием												
6. Управление финансами и бухгалтерским учетом												
7. Управление техническим развитием												
8. Управление капитальным строительством и ремонтом												
9. Управление подготовкой производства												
10. Управление основным производством												
11. Управление вспомогательным производством												
12. Управление качеством продукции												
13. Управление трудом и заработной платой												
14. Управление охраной труда и техникой безопасности												
15. Управление материально-техническим снабжением												
16. Управление маркетингом												
17. Управление механизацией производства												
18. Управление транспортом												



Продолжение таблицы 10.2

1	2	3
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 3.** Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-й, для следующих лиц:

- Квалифицированного рабочего.
- Вас в группе.
- Офис-менеджера.
- Специалиста (врача, юриста, преподавателя).
- Неквалифицированного работника.

Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников? Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Заполните таблицу

**Таблица 10.3**

Лица (объект)	Мотиваторы	Мотивационная теория	Методы воздействия

**Задание 4.** 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 корпорации.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной корпорацией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

**Задание 5.** Оплата труда в строительных организациях может складываться из нескольких элементов. Каким, по вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение данных элементов в процентах? Дайте подробное обоснование, укажите возможные достоинства и недостатки предлагаемого вами варианта. По каким основным критериям можно оценить результаты работы подразделения и отдельного работника?

**Таблица 10.4 – Составные элементы общего заработка работника**

<i>Элемент общего заработка</i>	<i>Оптимальное соотношение элементов</i>	<i>Критерии оценки результата</i>
Должностной оклад		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы торговой организации в целом		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы подразделения торговой организации		
Выплаты стимулирующего характера, связанные с индивидуальными достижениями сотрудников		

**Задание 6.** Изучив возможные меры воздействия на персонал (табл. 10.5), поясните, каким образом их можно и нужно использовать в практике управления строительными организациями.

**Таблица 10.5 – Методы воздействия на персонал**

<i>Метод воздействия</i>	<i>Условия результативности</i>
<i>Оценевающие</i>	
Поощрение	Чёткость понимания причин поощрения со стороны поощряемого Осведомлённость коллектива о заслугах поощряемого Поощряться должны новаторские, неординарные действия Своевременность поощрения
Наказание	Обязательность и своевременность Конкретность наказания (лицо, а не коллектив) Индивидуальный и ситуационный подход к выбору наказания Одно наказание за один проступок
<i>Побуждающие</i>	
Убеждение	Разъяснение Изменение условий работы подчинённых
Принуждение	Моральная оправданность с точки зрения группы Избирательность по отношению к нарушителям установленного порядка и правил поведения

**Задание 7.** 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 (табл. 10.6)?

**Таблица 10.6 – Возможные наказания работника**

<i>Вид нарушения</i>	<i>Нарушение допущено</i>	
	<i>впервые</i>	<i>повторно</i>
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 8.** Охарактеризуйте возможные методы стимулирования труда работников строительных организаций. Результаты занесите в таблицу.

**Таблица 10.7 – Методы стимулирования результативности труда**

<i>Группа методов</i>	<i>Индивидуальные</i>	<i>Групповые</i>
Экономические (прямые)		
Экономические (косвенные)		
Неденежные		

**Задание 9.** На практике известны два подхода к процессу контроля: контроль процесса и контроль результата. Очевидно, что эти подходы означают две крайности. Сопоставьте эти два подхода (табл.10.8). В каких случаях целесообразно использовать тот или иной метод контроля? Каким образом обеспечить оптимальное сочетание этих подходов?

**Таблица 10.8 – Сопоставление различных подходов к контролю**

<i>Показатель</i>	<i>Метод контроля</i>	
	контроль процесса	контроль результата
Преимущества		
Недостатки		
В каких случаях следует использовать		

**Задание 10.** Контроль выполняет ряд функций (таблица 10.9). Раскройте, каким образом эти функции реализуются.

**Таблица 10.9 – Функции контроля и их реализация**

<i>Функция контроля</i>	<i>Способ реализации функции</i>
Оценивающая	
Стимулирующая	
Мотивирующая	

**Задание 11.** В таблице 10.10 представлены различные категории работников. Определите, каким образом руководитель должен контролировать работу каждого подчинённого.

**Таблица 10.10 – 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	

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11 Управленческое решение в менеджменте

**Цель работы:** овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбора методов, помогающим принимать обоснованные решения разных видов проблем.

### 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. Укажите, какие требования предъявляются к управленческим организациям?
4. Дайте характеристику этапов модели процесса принятия решений в организациях.
5. Какую работу нужно выполнить на последнем этапе процесса принятия решений, чтобы обеспечить успех его реализации?
6. Проанализируйте стили принятия решений.
7. Укажите критерии эффективного управленческого решения.

### Задание 1. Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений

№	Типы решение	Сущность	Пример
1	Централизованные		
	Децентрализованный		
2	Групповой		
	Индивидуальный		
3	Система участия		
	Система неучастия		
4	Демократический		
	Совещательный		

**Задание 2.** Принятие решений представляет собой мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению какой-либо проблемы. Процесс принятия решений является итеративной процедурой, каждый цикл которой включает несколько последовательных шагов. До момента реализации решения можно выделить шесть шагов (табл. 11.1). При этом никогда не поздно вернуться к предыдущим шагам и улучшить промежуточные и общий результаты. На строительной площадке за последнее время существенно снизилась производительность труда. Необходимо принять соответствующее решение на основе изучения возможных причин.

**Таблица 11.1 – Процесс принятия решения в целом**

Шаг	Суть работы	Подробное содержание работы
Обнаружение и идентификация проблемы (задачи)	Своевременное распознавание угрозы целям	
Классификация проблемы	Содержательное определение проблемы (задачи)	
Наработка и анализ альтернатив	Сбор, регистрация идей, определение содержательных и количественных ограничений	
Выбор лучшей альтернативы	Рациональная оценка альтернатив	
Согласование решения	Устранение противников решения	
Утверждение решения	Придание решению соответствующего правового статуса	

**Задание 3.** Для предотвращения возникающих проблем важна своевременная диагностика. Диагностический процесс можно рассматривать как ряд шагов последовательного обнаружения и устранения неупорядоченности (табл. 11.2). В строительной организации за прошедший год выявилась большая текучесть кадров. Подробно опишите процесс диагностики проблемы.

**Таблица 11.2 – Шаги процесса диагностирования**

<i>Шаг</i>	<i>Содержание шага</i>	<i>Подробное описание шага</i>
Начать наблюдения	Выделить симптомы	
Ранжировать симптомы	Получить информацию о важности каждого симптома	
Сформулировать возможные причины отклонений	Дать строгое определение каждому возможному виду неупорядоченности	
Определить, насколько близки наблюдаемые состояния к предполагаемым отклонениям	Определить, насколько существенной является зависимость между i-й переменной и j-м отклонением	
Установить реальные причины отклонений	Для каждого отклонения определить уровень важности каждой переменной с точки зрения её близости к критическому уровню	
Перейти к исправлению системы		

**Задание 4.** На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в организации (в вузе). Выделите этапы контроля и типы. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию.

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12

#### Использование методов принятия управленческих решений

**Цель работы:** выработка навыков практического использования различных методов при принятии управленческих решений.

#### Контрольные вопросы.

1. Дайте определение проблемы, связанной с принятием решения. Поясните понятие проблемной ситуации.
2. Дайте определение организационного управленческого решения.
3. Дайте описание основных факторов, которые оказывают влияние на процесс принятия решения.
4. Дайте характеристику распространенных методов принятия управленческих решений.

**Задание 1.** Предположим, что ваша система управления (СУ) имеет 3 цели:

- А) **A1** – повышение производительности труда;
- Б) **A2** – снижение себестоимости;
- В) **A3** – снижение потерь рабочего времени.

Подсистемы, которые входят в СУ и позволяют реализовать цели, включают в себя:

- А) **a1** – технико-экономическое планирование;
- Б) **a2** – оперативное управление;
- В) **a3** – материально-техническое снабжение;
- Г) **a4** – управление кадрами;
- Д) **a5** – бухгалтерский учет.

Требуется проранжировать весь этот комплекс целей и подсистем в соответствии с важностью достижения целей СУ. Принять за базовую единицу измерения совокупности целей и подсистем 10 единиц. Определить весовые показатели коэффициентов взаимной полезности целей и подсистем и проранжировать их по степени важности для систем управления. Выполнить анализ в каких случаях целесообразно использовать экспертные методы в процессе принятия управленческих решений.

**Задание 2.** Деловая игра: «Принятие управленческих решений на основе метода 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.

Примите обоснованное УР по нижеприведенным ситуациям, используя метод пошагового разбора ситуаций.

**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 12.1. Ваши действия?

Таблица 12.1

Хар-ка работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Возраст, лет	34	27	21	47
Сем. полож.	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	—	Жена и 18-лет сын

Продолжение таблицы 12.1

Образование	Выпускница 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, сложен
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, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

**Задание 3. Деловая игра «Некоторые аспекты практического применения метода сценариев»**

**Ситуация 1.** Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили три варианта развития организации:

1. расширить тематику газеты (включить в нее различные информационные материалы, программы передач, гороскопы, прогнозы погоды, кроссворды и т.д.);
  2. объединиться с конкурирующим изданием, которое практически не печатает рекламных материалов;
  3. создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.
- Результаты оценки этих вариантов с точки зрения различных показателей представлены в табл. 12.2.

**Таблица 12.2**

Вариант развития	Показатель							
	$P_{1\text{нес}}$	$P_{1\text{не}}$	$P_{1\text{опт}}$	$P_{2\text{нес}}$	$P_{2\text{не}}$	$P_{2\text{опт}}$	$N_{\text{нес}}, \text{шт}$	$N_{\text{не}}, \text{шт}$
1	0,5	0,6	0,9	0,4	0,6	0,7	100 000	150 000
2	0,2	0,3	0,5	0,2	0,3	0,6	50 000	100 000
3	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,9	140 000	160 000

**Окончание табл. 12.2**

Вариант развития	Показатель						
	$N_{\text{опт}}, \text{шт}$	$C, \text{руб}$	$M_{\text{нес}}, \text{мес}$	$M_{\text{опт}}, \text{мес}$	$M_{\text{не}}, \text{мес}$	$S, \text{руб}$	$Z, \text{руб}$
1	200 000	6	6	18	12	5	128 000
2	120 000	7	4	12	8	6	96 000
3	200 000	4	8	20	4	3	150 000

**Ситуация 2.** Руководитель одного из отделов крупного предприятия по производству мороженого постоянно выражал свое недовольство по поводу текущего состояния организации. Устав от постоянной критики, менеджер предложил руководителю отдела разработать рекомендации по развитию организации с помощью метода сценариев.

Через некоторое время руководитель отдела представил менеджеру результаты своей работы, где выдвинул следующие предложения:

- 1) расширить ассортимент продукции;

- 2) реорганизовать систему поставок;
- 3) изменить организационную структуру предприятия;
- 4) освоить новую технологию производства;
- 5) усилить контроль со стороны руководства.

**Задание к ситуации 1.** Для каждого варианта развития предприятия рассчитайте пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный показатель прибыльности, используя данные табл. 3. Предложите формулу расчета рентабельности исходя из того, что:

- $P_{пес}$  – пессимистический показатель прибыльности;  $P_{1пес}$  – пессимистическая вероятность осуществления данного варианта;  $P_{2пес}$  – пессимистическая вероятность коммерческого успеха;  $N_{пес}$  – пессимистический годовой объем продаж;  $Ц$  – цена единицы продукции;  $M_{пес}$  – пессимистический период устойчивого сбыта;  $S$  – себестоимость единицы продукции;  $З$  – затраты, связанные с продвижением товара на рынок;

- $P_{нв}$  – наиболее вероятный показатель прибыльности;  $P_{1нв}$  – вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная);  $P_{2нв}$  – вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная);  $N_{онм}$  – наиболее вероятный годовой объем продаж;  $Ц$  – цена единицы продукции;  $M_{нв}$  – наиболее вероятный период устойчивого сбыта;

- $P_{онм}$  – оптимистический показатель прибыльности;  $P_{1онм}$  – оптимистическая вероятность осуществления данного варианта;  $P_{2онм}$  – оптимистическая вероятность коммерческого успеха;  $N_{онм}$  – оптимистический годовой объем продаж;  $Ц$  – цена единицы продукции;  $M_{онм}$  – оптимистический период устойчивого сбыта.

Какой из вариантов развития организации, по вашему мнению, является наиболее перспективным? Обоснуйте свой ответ.

**Задание к ситуации 2.** На основании имеющейся информации предположите, какие проблемы имели место на предприятии и что послужило причиной недовольства руководителя подразделения.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13 Коммуникационный процесс

**Цель работы:** получить представление об особенностях коммуникационного процесса, приобрести практические навыки анализа их проявления в деятельности предприятий.

### Контрольные вопросы.

1. Охарактеризуйте роль информации в управлении.
2. Дайте определение понятию «информация», опишите известные вам виды информации.
3. Дайте характеристику коммуникационного процесса
4. Что входит в понятие «вербальная и невербальная информация»? Приведите примеры.
5. Укажите препятствия коммуникациям, возникающим в организациях.
6. Опишите направления совершенствования коммуникаций в вашей организации.

### Задание 1. Выберите правильные ответы

1. В каком из названных фильтров отбираются данные, которые понятны получателю?

- А. Канал связи.
- Б. Семантический фильтр.
- В. Прагматический фильтр.

2. Определите, какое из действий является шумом в коммуникационном процессе?

- А. Организация обратной связи.
- Б. Применение терминов, которые непонятны получателю.
- В. Устная передача сообщения.
- Г. Письменная передача сообщения.

3. Как называются «новые сведения, воспринятые, понятие и оцененные как полезные для решения тех или иных задач»?

- А. Информация.
- Б. Управленческое решение.
- В. Обратная связь.
- Г. Шум.

4. Что из перечисленного не относится к невербальной коммуникации?

- А. Словесное кодирование информации.
- Б. Дизайн помещения.
- В. Использование времени.
- Г. Личные физические качества инициатора общения.
- Д. Позы, жесты, мимика.

5. Какой фактор не является препятствием для обмена информацией в коллективе?

- А. Самозащита инициатора обмена информацией.
- Б. Использование параллельно нескольких каналов связей.
- В. Использование специализированных языков.
- Г. Предвзятость.

**Задание 2.** Ознакомившись с основными видами информации, заполните таблицу

Классификационный признак	Виды информации	Характеристика	Практический пример
По характеру	Непрерывная		
	Дискретная		
По типу передаваемой информации	Документальная		
	Недокументальная		
По источнику происхождения	Первичная		
	Вторичная		
По способу распространения	Опубликованная		
	Неопубликованная		
По области получения и исполнения			

**Задание 3.** Используя модель коммуникационного процесса, опишите в терминах темы «Коммуникационный процесс» на примере взаимодействия преподавателя и студента в аудитории в ходе проведения практического занятия по любой дисциплине. Для оценки коммуникационного процесса при проведении практического занятия сформулируйте ответы на следующие вопросы.

1. Какова политика преподавателя в области коммуникации (коммуникационная политика)?
2. Каков управленческий стиль преподавателя и как он влияет на межличностные и межгрупповые коммуникации?
3. Какие формы коммуникации использует преподаватель на практическом занятии?
4. Где, когда происходил (происходит) сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели (имеют) место при проведении занятий?
6. Какие коммуникационные сети используются на занятиях?

7. Каким образом коммуникационный стиль преподавателя связан с мотивацией студентов? Отвечает ли он мотивационному поведению студентов?

8. Какие невербальные формы коммуникации использует преподаватель? Являются ли они эффективными?

**Задание 4.** Изучите ситуацию.

Дискуссия об источниках получения информации

Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятия (организации) о каналах распространения информации.

– Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы и рекомендации АСУ. В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.

– Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на нее по каналам обратной связи. Возможная оценка реакции персонала способствует правильной подготовке нововведений на производстве.

*Вопросы к ситуации*

1. Какую точку зрения вы разделяете? Обоснуйте свою позицию в этом вопросе.
2. Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?
3. Как следует оценивать эффективность коммуникационного процесса в организации?

**Задание 5.** Изучите ситуацию.

Авиакомпания «Альфа»

Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают соответственно вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летной эксплуатации самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок. Схема организационной структуры авиакомпании приведена на рисунке.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14

### Стратегическое управление организацией

**Цель работы:** изучить методику проведения SWOT-анализа организации.

**Контрольные вопросы**

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления организацией?
2. Какие вы знаете методы анализа внешней и внутренней среды организации?
3. Опишите базовые стратегии организации.

**Задание 1.** Найдите один наиболее верный ответ.

1. Микросреда предприятия обусловлена:

А. Деятельностью высшего руководства фирмы и службы управления маркетингом.

В. Состоянием контролируемых факторов и деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов и контактных аудиторий.

- C. Состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды.
  - D. Деятельностью высшего руководства предприятия и службы управления маркетингом, а также состоянием неконтролируемых факторов.
2. Макросреда предприятия обусловлена:
- A. Состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды.
  - B. Деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов контактных аудиторий.
  - C. Существующим законодательством.
  - D. Деятельностью государственных органов управления.
3. Используя SWOT-анализ, предприятие:
- A. Выявляет целевые рынки.
  - B. Определяет эффективность предпринимательской деятельности.
  - C. Проводит исследование внутренней и внешней среды маркетинга.
  - D. Определяет эффективность реализации маркетинга.

**Задание 2.** Исследование внутренней и внешней среды АО «Керамин».

Акционерное общество «Керамин» является одним из крупнейших производителей керамической продукции и строительных материалов. Основными ассортиментными группами предприятия являются:

- плитки керамические для внутренней облицовки стен;
- плитки керамические для полов;
- плитка для полов «Гресс»;
- плитки фризковые;
- изделия санитарные керамические;
- кирпич керамический;
- наборы изразцов для каминов;
- декоративные изделия.

Керамическая плитка – один из самых популярных строительных материалов, существующих на мировом рынке. Помимо керамической плитки, на мировом рынке большой популярностью пользуется каменная плитка (включая мрамор и гранит) – будучи очень прочной, она используется в отделке фасадов домов и пола. Однако каменная плитка не является действительно товаром-заменителем для керамической, так как последняя представляет собой традиционный строительный материал и применяется в гораздо большем размере.

Руководством АО «Керамин» было проведено исследование внутренней и внешней среды маркетинга. В результате было установлено, что российский рынок, так же как и белорусский рынок строительных материалов, обладает для ЗАО «Керамин» достаточным потенциалом. Отличием российского рынка является более жесткая конкуренция. При этом вмешательство государства в осуществление деятельности не ощущается столь сильно, как на белорусском рынке. Кроме того, было установлено:

- 1) продукция предприятия находит спрос в России в силу приемлемого соотношения цены и качества;
- 2) постоянно обновляется и расширяется товарный ассортимент;
- 3) российский рынок керамических строительных материалов по доступной цене еще не насыщен;
- 4) АО «Керамин» является монополистом в производстве керамического гранита «Гресс» на территории стран СНГ;
- 5) снижение покупательной способности населения в России после 1998 г. привело к замещению импортных товаров отечественными и росту спроса на недорогие отечественные товары;

- 6) спрос на плитку в России в 2-3 раза превышает предложение;
- 7) спрос на плитку и санитарную керамику в ближайшие годы будет возрастать;
- 8) хотя темпы роста по реконструкции замедлились, растут объемы работ по реконструкции зданий и помещений;
- 9) для АО «Керамин» как производителя, экспортирующего продукцию из Республики Беларусь, установлены благоприятные условия импорта в Россию;
- 10) на российском и белорусском рынках керамической плитки возможна активизация конкурентов;
- 11) потребители стали больше внимания обращать на модные тенденции, привлекательность дизайна, отличаются большей взыскательностью при выборе керамической продукции, особенно в Москве;
- 12) АО «Керамин» использует импортное оборудование, что позволяет производить широкий ассортимент современных товаров;
- 13) торговая марка предприятия имеет слабые позиции, отсутствует ассоциативная связь между ней и производимой продукцией;
- 14) рост курса доллара по отношению к российскому и белорусскому рублю может отрицательно сказаться на конкурентной позиции АО «Керамин»;
- 15) предприятие не всегда соблюдает график поставок;
- 16) товары, на которые делают заказ торговые компании, не всегда имеются в наличии;
- 17) строительные компании воспринимают качество продукции предприятия как более низкое по сравнению с товарами иностранных предприятий;
- 18) имеются замечания потребителей в области маркировки и точности размеров изделий;
- 19) отсутствуют пробные каталоги продукции АО «Керамин», в особенности керамического гранита «Гресс»;
- 20) продукция АО «Керамин» отмечена рядом наград международных выставок, внедрена система управления качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000.

Выявите слабые и сильные стороны АО «Керамин», а также возможности и угрозы. Используя SWOT-анализ, предложите наиболее приемлемые решения для АО «Керамин».

#### **Техника проведения SWOT-анализа**

Для данного предприятия составьте списки, включающие не менее 8 позиций:

- сильных сторон;
- слабых сторон;
- возможностей, имеющихся во внешней среде;
- угроз, происходящих из внешней среды.

Составьте матрицу возможностей и матрицу угроз для АО «Керамин». Выявленные ранее возможности и угрозы необходимо оценить с точки зрения вероятности их появления и важности для предприятия, построив матрицу возможностей и матрицу угроз.

#### **Матрица возможностей**

Влияние возможностей на предприятие

Вероятность реализации возможности	Матрица возможностей			
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
	Высокая	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
	Средняя	Поле «СО»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
Низкая	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»	

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля «ВС» (высокая вероятность и сильное влияние), «ВУ» (высокая вероятность и умеренное влияние), «СС» (средняя вероятность и сильное влияние), необходимо обязательно использовать. Возможности же, соответствующие полям «СМ», «НУ», «ИМ», практически не заслуживают внимания.

Аналогичная матрица строится для оценки угроз.

### Матрица угроз.

#### Влияние угроз на предприятие

Вероятность реализации угрозы		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие» ушибы
	Высока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Средняя	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»	
Низкая	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»	

1. Те угрозы, которые попадают в поля «ВР», «ВК», «СР», представляют очень большую опасность и требуют обязательного и быстреего устранения. Оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения, необходимо внимательно следить за их развитием, хотя при этом и не ставится задача их первостепенного устранения.

2. Составьте матрицу угроз для АО «Керамин»

3. Заполните матрицу SWOT для АО «Керамин»:

		Возможности (O)		Угрозы (T)	
Сила (S)					
Слабость (W)					

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 15

### Деловая игра "Вступление в должность"

#### Обоснование ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя – всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. 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 Кузьмин Н.В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. 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 м<sup>2</sup>, 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 среднеспециальным 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 Ильина А.Н., 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 Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., 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, так 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, заведенных 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 со множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начнется 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 спрогнозировать 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 на 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 коллектив 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 № 16 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 данным определите, кто из двух кандидатов наиболее подходит на должность руководителя.

**Таблица 16.1**

№ 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 к нововведениям	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.** Выполните анализ формирования трудового коллектива на вашем предприятии.

**Задание 7.** 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 16.2 – Первая матрица взаимных оценок экспертов**

№ п/п	Кто назвал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1-ая 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
<b>Итого:</b>		<b>5</b>	<b>50</b>										

**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 16.3 – Вторая матрица взаимных оценок экспертов**

№ п/п	Кто назвал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1-ая 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
<b>Итого:</b>		<b>5</b>	<b>250</b>										

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

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 17**

**Решение социально-психологических проблем управления**

**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?
4. Какие типы манипуляторов вы знаете?

Для выполнения заданий студентам необходимо разбиться на группы из трех – пяти человек и подготовить отчет по результатам выполнения работы.

**Задание 1.** 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, поскольку 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 2.** Укажите, в каких формах власти, по вашему мнению, присутствуют элементы манипулирования подчиненными.

**Задание 3.** Определите типы манипуляторов в каждой из приведенных ниже ситуаций.

**Ситуация 1.** Директор по строительству в компании Z был повышен до заместителя генерального директора. Утвердившись в новой должности, он решил изменить демократичный стиль управления на авторитарный. Чтобы этого добиться, ему нужно было «подмять» начальников отделов и отучить их принимать любые решения без предварительного согласования с ним. Он ставил отделам компании задачи, затем выслушивал от руководителей идеи по их решению и соглашался. Потом на общем собрании разбивал эти идеи в пух и прах, критикуя и унижая человека, их выдвинувшего. Затем он выдвигал собственные идеи, часто практически повторяющие то, что он сам только что подверг разгромной критике. При этом остальные сотрудники вынуждены были одобрять эти «его» идеи, и в глазах генерального директора он неизменно выигрывал на фоне «бездарных начальников отделов».

**Ситуация 2.** «Лена, ты не подменишь меня сегодня? У меня тут семейные обстоятельства такие... уйти бы пораньше надо..., а начальника я предупредила уже, он отпускает!» – такие просьбы Лена слышит от Кати с завидным постоянством. И Лена каждый раз, входя в положение, задерживается на ресепшн на один-два часа. При этом «несчастливая» Катя и не думает в свой черед отработать пропущенное время и тем более делиться с Леной своей зарплатой. Зато она всегда так искренне изображает тревогу и так просительно смотрит, что у Лены не хватает воли ей отказать.

**Ситуация 3.** Максим, придя на работу в рекламное агентство на должность менеджера по продажам, очень быстро выдвинулся в «звезды», прославив мировым парнем и душой компании. Любезный и дружелюбный, он буквально объединил вокруг себя группу молодых творческих сотрудников – дизайнеров, копирайтеров и фотографов. Они были довольны щедрыми на сюрпризы вечеринками у нового сотрудника и вскоре единодушно признали его своим неформальным лидером. А через несколько месяцев Максим неожиданно для всех был назна-

твич творческим руководителем проекта, в тонкостях которого даже толком не разбирался. Все разъяснилось на собрании, где босс очень хвалил его за креативные идеи, в которых приятели Максима без труда узнали некоторые свои разработки, обсуждаемые в их тесном кругу. Обескураженные таким поворотом, они попробовали выяснить, почему он украл их идеи. Максим разводит руками и говорил, что все это – продукт организованного им «мозгового штурма», и, потом, именно он догадался подать эти идеи боссу, так что все претензии коллег к нему просто смешны – наоборот, они должны быть ему признательны за инициативу.

**Ситуация 4.** В период подготовки годового отчета сотрудники компании *N* ходят мимо бухгалтерии на цыпочках, потому что единственный бухгалтер Марина Анатольевна очень болезненно реагирует на попытки отвлекать ее от этой ответственной работы. Довести ее до крика и слез может любой визитер, явившийся без предварительной договоренности. Но обращаться к ней все равно приходится: нужно оформлять счета-фактуры и прочие финансовые документы. Чтобы бухгалтер снизошла до просителей, сотрудникам приходится ее подкупать: то коробка конфет, то цветочки. При этом Марина Анатольевна регулярно жалуется своей подруге – жене генерального директора – на переработку и низкую для такой «дикой запарки» зарплату, но категорически отказывается от предложения руководителя взять себе помощника.

**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 фронтирующая идеями. Лена приходит к Катерине с предложением пойти после рабочего дня в фитнес-клуб с группой сотрудниц. В дальнейшем посещение фитнес-клуба планируется делать регулярным. Катерина не любит фитнес, к тому же у нее полно работы, а Лена настаивает на своем.

**Задание 5.** Каждая из форм власти имеет свои недостатки и достоинства. Те и другие представьте в таблице.

**Таблица 17.1**

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

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 18**  
**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. Что общего у формального и неформального лидера?
4. В чём отличие формального лидера от неформального?
5. Может ли неформальный лидер стать формальным, если да, то при каких условиях?
6. Что такое стиль управления?
7. Какие факторы определяют стиль управления?
8. Какое практическое значение имеет типизация стилей управления?

**Задание 1.** Подумайте и определите, в каких ситуациях, по вашему мнению, оправдано использование авторитарного, либерального и демократического стилей. Заполните таблицу

**Таблица 18.1**

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

**Задание 2.** Как уже отмечалось, в основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления и заполните таблицу 18.2.

**Таблица 18.2 – Сопоставление стилей управления**

<i>Параметр взаимодействия</i>	<i>Характер взаимодействия в зависимости от стиля</i>		
	<i>Либеральный</i>	<i>Авторитарный</i>	<i>Демократический</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
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 новшву			
Участие подчинённых в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			
Отношение руководителя к подчинённым и вышестоящим начальникам			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом			

**Задание 3.** Стили управления, представленные в управленческой решётке, характеризуют шесть поведенческих элементов: инициативность, работа с информацией, пропаганда взглядов и высказывание убеждений, разрешение конфликтов, принятие решений, критика. В таблице 2 диагностируйте стиль управления по данным элементам. При этом имейте в виду, что каждое утверждение соответствует какому-то одному стилю управления, и повторения стилей исключаются.

**Таблица 18.3 – Поведенческие элементы стилей управления**

<i>Поведенческий элемент</i>	<i>Стиль управления</i>
<i>Инициативность</i>	
Руководитель затрачивает ровно столько усилий, сколько требует конкретная ситуация	
Руководитель предпринимает те действия, которые помогают другим	
Руководитель стремится поддерживать равномерный темп деятельности	
Руководитель побуждает себя и подчинённых к более энергичным действиям	
Руководитель предпринимает энергичные усилия, направленные на достижение цели, а подчинённые с энтузиазмом его поддерживают	
<i>Информированность</i>	
Руководитель обходится теми фактами и их интерпретацией, которые получает от подчинённых	
Руководитель собирает информацию и проверяет её достоверность, поощряя при этом подчинённых, высказывающих своё мнение, и стремится найти истину	
Руководитель исследует факты и убеждения подчинённых для того, чтобы конкретизировать ситуацию	
Руководитель ищет факты, убеждения и позиции, которые свидетельствуют о том, что всё в порядке, и не склонен бросать вызов другим	
Руководитель воспринимает происходящее как само собой разумеющееся, отрицая факты только в случае возникновения видимых разногласий	
<i>Защита своего мнения</i>	
Руководитель избегает занимать чью-либо сторону и старается не раскрывать свою позицию, а выражает её лишь в том случае, когда об этом спросят	
Руководитель выражает мнение, не делая окончательных выводов, а взгляды других воспринимает критически	
Руководитель учитывает мнения других, хотя и не без оговорок	
Руководитель защищает своё мнение и представление, отрицая взгляды других людей	
Руководитель считает важным выражать свои тревоги и убеждения и, откликаясь на более здравые суждения, может изменить свою точку зрения	
<i>Разрешение конфликтных ситуаций</i>	
При возникновении конфликта руководитель пытается определить причины, породившие его, и устранить их	
Руководитель сохраняет нейтралитет и стремится к невмешательству в конфликтную ситуацию	
Руководитель избегает конфликтных ситуаций, а когда они возникают, сглаживает острые углы во имя единства коллектива	
Если конфликт возникает, то руководитель занимает такую позицию, которая устраивает всех остальных	
При возникновении конфликтной ситуации руководитель пресекает её и заставляет не сомневаться в преимуществах своей точки зрения	
<i>Принятие решений</i>	
Руководитель предоставляет право другим принимать решения	
Руководитель стремится к принятию таких решений, которые способствуют поддержанию хороших отношений в коллективе и поощряет членов коллектива принимать самостоятельные решения, когда это возможно	
Руководитель придаёт важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчинёнными	

### Продление таблицы 18.3

Руководитель стремится к принятию эффективных решений, с которыми согласны все остальные	
Руководитель принимает решение только сам и редко поддается влиянию других	
<i>Критический анализ</i>	
Руководитель избегает обратной связи с подчинёнными	
Руководитель поощряет обратную связь в целях повышения эффективности деятельности	
При наличии положительных результатов руководитель поощряет подчинённых, но избегает отрицательной обратной связи	
Руководитель даёт неформальные или косвенные оценки информации в части совершенствования работы	
Руководитель обращает внимание подчинённых на недостатки или их неспособность справиться с конкретным заданием	

**Задание 4.** В каждом стиле управления скрыты свои опасности и возможности. Оцените известные вам стили управления с этих позиций и заполните таблицу.

**Таблица 18.4**

Стиль управления	Опасности	Возможности
Авторитарный		
Либеральный		
Демократический		

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 19 Организация труда менеджера

**Цель работы:** закрепить теоретические знания о особенностях планирования рабочего времени менеджера.

#### Контрольные вопросы.

1. В чем заключается сущность управленческого труда?
2. Что понимается под процессом труда? Каким образом определяется содержание процессов труда?
3. Как организуется рабочее время менеджера?
4. Назовите основные направления совершенствования труда менеджера.

**Задание 1.** Делегирование полномочий – один из важнейших принципов организации труда руководителя. Однако делегировать подчинённым целесообразно далеко не все функции. Определите, что руководитель организации может делегировать подчинённым 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 подчинённым – П.

**Таблица 19.1 – Целесообразность делегирования отдельных функций подчинённым**

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

Дайте подробные пояснения вашим вариантам делегирования полномочий.

**Задание 2.** 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.

**Основные причины сопротивления работников при возложении на них новых функций**

**Таблица 19.2**

<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	

Поясните, должен ли руководитель принимать во внимание доводы подчинённых?

К чему может привести то обстоятельство, если руководитель не примет эти доводы?

**Задание 3.** В течение следующего дня руководителю организации предстоят следующие дела:

1. Текущие дела – 1 час;
2. Подготовка доклада на совещание в министерстве – 2 часа;
3. Совещание – 40 минут;
4. Разбор почты – 30 минут;
5. Выезд для осмотра помещения для нового офиса – 1 час 30 минут;
6. Контроль над выполнением задания, выданного сотрудникам – 20 минут;
7. Подготовка ответа партнёру на деловое предложение – 30 минут;
8. Обсуждение с руководителями подразделений проекта плана на следующий квартал – 30 минут;
9. Телефонные звонки – 20 минут;
10. Составление плана работы на следующий день – 20 минут.

Рабочий день руководителя – с 9.00 до 18.00 часов, обеденный перерыв – с 13.00 до 14.00 часов. В роли руководителя представьте себя. Обоснуйте составленный вами план.

**Задание 4.** В таблице 1 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 19.3 – Перечень работ, планируемых к выполнению**

№ работы	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы (мин)	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
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

Продление таблицы 19.3

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	25	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% не запланированного 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 не сделанного. 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 руководителям 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 не сделанного. 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».

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 20 Социофакторы и этика менеджмента

**Цель работы:** закрепить теоретические знания по теме и приобрести практические навыки использования методов и стилей преодоления конфликтов.

### Контрольные вопросы.

1. Дайте характеристику формальных и неформальных групп.
2. Каковы основные факторы, определяющие эффективность деятельности групп?
3. Охарактеризуйте основные этапы процесса конфликта, возможные последствия конфликта.
4. Каковы методы и стили разрешения конфликта?

**Задание 1.** Выявите в организации (студенческой группе либо ином трудовом коллективе) неформальные группы и объясните причины их возникновения. Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации. Если да, то разработайте сценарий, по которому неформальная организация будет работать на менеджера формальной организации.

**Задание 2.** 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: 5 – весьма типично, 4 – часто, 3 – иногда, 2 – редко, 1 – совсем нетипично. Внесите свои оценки в таблицу 20.1 и подсчитайте общую сумму баллов.

Таблица 20.1 – 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 спит.
4. Рука руку моет (Почеси 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. Копай и копай без устали — докопешься 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.

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

**Tun 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.

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

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

**Тун V. «Сова»** – стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода 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.

**Задание 3.** Проанализируйте ситуацию.

*Правила рассмотрения ситуации:*

1. Группа слушателей делится на команды (5-6 чел.), каждая из которых выбирает своего руководителя (лидера) из слушателей, имеющих организаторские способности. Все члены команды рассматривают «производственную ситуацию», готовят ответ, лидер устанавливает очередность выступлений членов команды.

2. Для окончательной оценки правильности ответа избирается комиссия по трудовым спорам (3-5 чел.), возглавляемая председателем, выбранным из ее членов.

**Характеристика проблемной ситуации**

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины – заказные, и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

*Мастер Помов (обращаясь к рабочим):*

— Разгружайте.

*Рабочие:*

— Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

*Мастер:*

— Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

*Бригадир (нерешительно):*

— Надо разгружать, ребята.

*Рабочие:*

— Платите за сверхурочные по 20 усл. ед.

*Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет):*

— Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, а мы разгрузим.

*Мастер (обращаясь к бригадиру при всех):*

— Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

*Начальник цеха (не вникая в подробности):*

— Что еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

*Мастер:*

— Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

*Начальник цеха:*

— Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От ее имени выступает Крюков, требуя уплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

*Начальник цеха:*

— Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

*Крюков:*

— Пошли домой, ребята.

Бригада уходит домой, ситуация осложняется, чтобы разгрузить машину надо срочно кого-то искать.

Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие – не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу).

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и еще трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с по-временной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все, как было.

*Начальник цеха:*

— Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

*Начальник ОТУЗП:*

— Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора. Заместитель директора, *выслушав начальника цеха:*

— Сколько времени работали? Один час. По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные. (Вызывает начальника отдела снабжения.) Заместитель директора:

— Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

*Начальник ОМТС:*

— А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

*Заместитель директора звонит диспетчеру:*

— Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

*Диспетчер:*

— Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник.

*Заместитель директора звонит заведующему складом:*

— Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

*Заведующий складом:*

— Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием поврежденной фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

*Заместитель директора издает распоряжение:*

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ. Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подает заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволилось пять человек.

*Порядок разработки ситуации*

Учитывая сложность проблемной ситуации, слушателей необходимо ознакомить с некоторыми исходными теоретическими положениями.

С учетом приведенного алгоритма разрешения конфликтных ситуаций следует рассмотреть вопросы:

Кто виноват в этой производственной ситуации?

Какой ущерб нанесен цеху?

Как можно было разрешить производственный конфликт?

Определить по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, указав последовательность (очередность).

*Оценка деятельности команд*

Председатель комиссии по трудовым спорам объявляет регламент выступающих: для лидера 5-7 мин, для членов команды 3-5 мин. Он же объявляет критерии оценки команд.

Правильность и убедительность ответа.

1. Знание законов и умение применять их на практике (в работе бригады, участка, цеха).

2. Способность аргументировать конкретными примерами из производственной деятельности.

3. Соблюдение регламента.

4. Социальная активность членов команды.

Оценка производится по трехбалльной системе. По ее результатам подводятся итоги, объявляются победители, отмечаются положительные моменты и неудачи в разрешении ситуации.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №21

### Формирование организационной (корпоративной) культуры организации

**Цель работы:** 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 культура 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 ЗМ 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 ему: «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 быстро 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, при том 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 подвесил 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 «нэмаваси»: 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 рисунки и надписи 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 расплзлись 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 неперемного 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 компании, в которой вы работаете:

- 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.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 242 с.
2. Асаул, А.Н. Маркетинг-менеджмент в строительстве. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 248 с.
3. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 240 с.
4. Большаков, А.С. Современный менеджмент: Теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб: Питер, 2002. – С.19-36.
5. Васильев, В.М. Управление в строительстве. – Л.: Стройиздат, 2001. – 298 с.
6. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании. – М.: КНОРУС, 2008. – 480 с.
7. Глушаков, В.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 187 с.
8. Глухов, В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
9. Герчикова, Р.С. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 366 с.
10. Герчикова, И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с.
11. Ермакова, Н.Б. Финансовый менеджмент. – М.: Высшее образование, 2008. – 470 с.
12. Иванова, И.А. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2009. – 96 с.
13. Короленок, Г.А. Менеджмент в торговле: учеб. пособие. – Минск: БГЭУ, 2007. – 269 с.
14. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – 5-е изд. – Мн.: Новое знание, 2002. – С. 3-4.
15. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – М.: Новое знание, 2007. – 336 с.
16. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент. – М.: Высшее образование, 2007. – 492 с.
17. Краткий курс лекций по дисциплине «Основы менеджмента». – Брест: БГТУ, 2010.
18. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
19. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
20. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2008. – 224 с.
21. Мухамедьяров, А.М. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.
22. Методические указания по выполнению практических занятий и курсовой работы по дисциплине «Основы менеджмента». – Брест: БГТУ, 2002.
23. Менеджмент в строительстве: учеб. пособие / Подгот.: И.С. Степанов [и др.] – М.: Юрайт, 2010. – 540 с.
24. Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 258 с.
25. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 488 с.
26. Менеджмент. Итоговая аттестация / Под ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 186 с.
27. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С.27-60.
28. Николаев, Т.И. Менеджмент в торговле: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – 320 с.
29. Организация, экономика и управление строительством: учеб. пособие для вузов / Т.Н. Цай, Л.Н. Лаврецкий, А.Е. Лейбман [и др.]; под ред. Т.Н. Цая. – М.: Стройиздат, 2009. – 367 с.
30. Павлючук, Ю.Н. Менеджмент в строительстве: курс лекций. – Брест: Издательство БГТУ, 2004. – 133 с.
31. Панкин, А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 679 с.
32. Резник, С.Д. Персональный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 161 с.
33. Серов, В.М. Организация и управление в строительстве: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 432 с.
34. Феденя, А.К. Менеджмент. – Мн.: ТетраСистемс, 2008. – 320 с.
35. Шеметов, П.В. Менеджмент. – М.: Омега-Л, 2008. – 406 с.

Кроме перечисленных специализированных источников литературы, для изучения дисциплины «Менеджмент» целесообразно воспользоваться публикациями по «Менеджмент» и «Управление организациями» и информацией в Интернет-библиотеках, которые так же рассматривают вопросы менеджмента.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Составители:  
Будурян Татьяна Алексеевна  
Пипко Евгения Викторовна  
Довыденко Наталья Александровна  
Филиппова Татьяна Викторовна

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ  
по дисциплине «**Менеджмент**»

для студентов специальностей  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» и  
1-27 01 01 «Экономика и организация производства»

**дневной и заочной форм обучения**

Ответственный за выпуск: Будурян Т.А.  
Редактор: Боровикова Е.А.  
Компьютерная верстка: Горун Л.Н.  
Корректор: Никитчик Е.В.

---

Подписано к печати 15.11.2012 г. Бумага «Снегурочка». Формат 60x84 1/16.  
Гарнитура Arial Narrow. Усл. печ. л. 4,42. Уч. изд. л. 4,75.  
Заказ № 1214. Тираж 50 экз. Отпечатано на ризографе Учреждения образования  
«Брестский государственный технический университет»  
224017, г. Брест, ул. Московская, 267.