



**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»**

**Институт повышения квалификации  
и переподготовки кадров**

**Кафедра «Профессиональная переподготовка»**

**О. В. Лапицкая, В. А. Михарева**

## **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **ПРАКТИКУМ**

**по одноименной дисциплине  
для слушателей специальностей 1-26 02 74 «Деловое  
администрирование» и 1-25 01 79 «Экономика  
и управление на малых и средних предприятиях»  
заочной формы обучения**

**Гомель 2014**

УДК 005.9(075.8)  
ББК 65.291.21я73  
Л24

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»  
ИПК и ПК ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 5 от 10.01.2014 г.)*

Рецензенты: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого канд. экон. наук, доц. *Л. М. Лапицкая*

**Лапицкая, О. В.**

Л24

Управление организацией : практикум по одноим. дисциплине для слушателей специальностей 1-26 02 74 «Деловое администрирование» и 1-25 01 79 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях» заоч. формы обучения / О. В. Лапицкая, В. А. Михарева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2014. – 99 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Изложены практические вопросы для обсуждения, ситуации, задания и тесты по дисциплине «Управление организацией» в соответствии с образовательными стандартами Республики Беларусь.

Для слушателей специальностей 1-26 02 74 «Деловое администрирование» и 1-25 01 79 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях» заочной формы обучения ИПК и ПК.

**УДК 005.9(075.8)  
ББК 65.291.21я73**

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2014

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Совершенствование управления деятельностью организаций, повышение уровня организации и эффективности управленческого труда являются важнейшими задачами менеджеров в настоящее время и гарантируют успех управленческой деятельности в целом.

Управленческая деятельность осуществляется менеджерами на различных уровнях. Результаты труда менеджеров зависят от их квалификации и компетентности в вопросах организации деятельности, используемых методов управления, умения эффективно выполнять управленческие функции, управления персоналом и конфликтами и др.

Значение менеджмента как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усиления мировой конкуренции.

Профессиональный менеджер должен быть не только хорошим организатором, но и обладать высоким уровнем общей культуры, потенциалом стратегического мышления, предпринимательским чутьем, инновационным стилем управления.

Важность изучения данной дисциплины подтверждается также тем, что менеджмент – это не только искусство, но и наука управления, которая базируется на своих теориях, законах, принципах. Чтобы стать профессиональным управляющим, необходимо сочетание теории и практики.

Практикум разработан в соответствии с образовательными стандартами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Он предназначен для закрепления изучения основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению организациями и поведением людей в их совместной деятельности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

## ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО ЭВОЛЮЦИЯ

### *Вопросы для обсуждения*

1. Почему менеджмент является наукой?
2. Менеджмент является самостоятельной или междисциплинарной областью знаний?
3. Какие дисциплины составляют научную теоретическую основу менеджмента?
4. Почему менеджмент является практикой управления?
5. Какие роли выполняет менеджер в организации?
6. Какие основные обязанности менеджеров в организации?
7. Что общего между управлением и искусством?
8. Почему необходимо управление?

### *Задания*

**Задание 1.** Приведите примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

**Задание 2.** Ответьте на вопросы теста. Сделайте выводы.

*Тест на соответствие индивидуальных способностей человека основным чертам профессии менеджера*

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

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями, и т. д.?
2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но и выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли Вы принять пари на сумму, которой Вы в дан-

ный момент не располагаете?

9. Откажитесь ли Вы от мало привлекательной работы, если нет гарантий, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководителя неопределенна?

11. Независимый ли у Вас характер?

12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли Вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?

14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

После ответов на данные вопросы, подсчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов. Если общее количество ответов «да» составляет 13 и более, значит Вы можете попытаться силы в предпринимательстве.

**Задание 3.** Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями (согласно классификации [18]).

Названия подходов:

- подход с позиций выделения различных школ в управлении;
- процессный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Описания подходов:

— рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;

— включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения;

— это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

— концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организаци-

ей. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации;

— в нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Задание 4.** Определите, вклад каких школ в науку об управлении перечислен в каждой из таблиц 1.1-1.4 (школа научного управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и науки о поведении и школа науки управления или количественных методов) [21].

Таблица 1.1

Вклад в науку об управлении (вариант 1)

Школа
1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Таблица 1.2

Вклад в науку об управлении (вариант 2)

Школа
1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности
5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Таблица 1.3

Вклад в науку об управлении (вариант 3)

Школа
1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

Таблица 1.4

Вклад в науку об управлении (вариант 4)

Школа
1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

**Задание 5.** Кто сформулировал перечисленные ниже 14 принципов управления? Объясните, что означает каждый из этих принципов и почему его выполнение способствует эффективному функционированию организации.

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
- 6 Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

## ТЕМА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие организации называются сложными?

2. По каким признакам можно определить, является организация формальной или неформальной?

3. Как можно заставить «работать» на Вас неформальную организацию?

4. На какие группы подразделяются организации по критерию прибыли?

5. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?

6. Почему задания разрабатываются и распределяются в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда в организации?

7. Что представляют собой «входы» и «выходы» организации?

8. Как определить, что организация результативна и эффективна (приведите конкретные примеры)?

9. Организация – это продукт объективного стечения обстоятельств или требования времени, или же результат субъективного желания одного или нескольких человек?

10. Какие этапы лежат в основе любого организационного процесса? Имеет ли один или несколько этапов приоритетное значение для повышения эффективности организационного процесса?

11. Какие факторы по Вашему мнению лежат в основе структуризации (департаментации)?

12. В чем сущность и важность признака организационного начала для определения организации как структуры? В чем он выражается?

13. Можно ли говорить о преимуществах централизованной структуры перед децентрализованной структурой и наоборот?

14. Можно ли говорить, что организация как функция управления и как социальная структура имеют одно и то же назначение? Если да, то в чем? Если нет, то почему?

15. Почему делегирование полномочий не связано с делегированием ответственности? Ведь один из принципов управления предполагает баланс прав и ответственности. Объясните этот управленческий казус.

16. Приведите пример ситуации, когда принцип передачи полномочий на самый нижний уровень управления не действует.

17. Если современная организация должна быть мобильной, а ситуационный подход является преобладающим, то насколько справедливо выделение такого признака как саморегулирование.



## Задания

**Задание 1.** В таблице 2.1 представлен список ценностей организации. Укажите несколько хорошо знакомых Вам организаций и определите, какие ценности им характерны. Выберите пять ценностей, определяющих высокий имидж организации.

Таблица 2.1

Список ценностей организации

Классические ценности	Ценности нового типа
1. Дисциплина	1. Достача
2. Чинопочитание	2. Участие в управлении
3. Иерархия	3. Коллективизм
4. Ориентация на задачу	4. Ориентация на потребности
5. Карьера	5. Раскрытие личности
6. Власть	6. Признание
7. Централизация	7. Творческая инициатива
8. Успех	8. Децентрализация
9. Самоотдача	9. Способность идти на компромисы

**Задание 2.** Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого существуют следующие требования:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.

3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые

– нейтрализовать.

7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого это непосредственно касается.

8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.

10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, кто имеет отношение к данной работе.

11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

12. Если решения принимаются несовместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

*Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:*

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, Вы согласны? Если с чем-то не согласны, аргументируйте свой ответ.

2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?

3. Какую организационную подготовку для совместной работы сотрудников должен провести менеджер, чтобы гарантировать успех?

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Назовите элементы внутренней среды организации.

2. Каковы соотношения между понятиями: цели, задачи и люди?

3. Покажите взаимосвязь между элементами внутренней среды: «структура», «технология», «персонал».

4. Назовите критерии оценки эффективности использования внутренней среды организации.

5. Назовите элементы внешней среды прямого воздействия.

6. Назовите элементы внешней среды косвенного воздействия.

7. Поясните, зачем менеджеру необходимы знания о внешней и внутренней среде организации.

8. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой? Представьте организацию как открытую и закрытую систему.

9. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленного предприятия соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?

10. Какие факторы международного окружения необходимо знать менеджеру при выходе на внешний рынок?

**Задание 3.** Укажите, какие из приведенных в таблице 2.2 факторов внешней среды способствуют, а какие затрудняют развитие организаций, ответ обоснуйте, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 2.2

Факторы внешней среды

Факторы	Способствуют развитию организации (+)	Затрудняют развитие организации (-)
1	2	3
1. Природные ресурсы Республики Беларусь		
2. Трудовые ресурсы Республики Беларусь (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3. Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4. Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям)		
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		
10. Монополизация экономики		
11. Состояние развития конкуренции		
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
13. Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3
14. Инфляция (уровень и динамика)		
15. Налогообложение (уровень и динамика)		
16. Уровень жизни населения (заработная плата, пенсии, пособия, стипендии)		
17. Безработица		
18. Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19. Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

**Задание 4.** Белорусское производственное предприятие приступает к выпуску новых видов безалкогольных напитков. Безалкогольные напитки выпускает также иностранная фирма. Чтобы выдержать конкуренцию с фирмой, белорусское предприятие должно иметь свои производственные тайны. Назовите их и объясните, в чем заключается их смысл.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте обобщенное определение понятий «управление» и «менеджмент», выделите главные их характеристики.
2. Какое, на Ваш взгляд, понятие шире: «менеджмент» или «управление»?
3. Что понимается под органом управления, субъектом управления, объектом управления?
4. Что предполагает менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности?
5. Что общего между управлением и искусством?
6. Какими качествами должны обладать менеджеры, какие требования предъявляются к ним?
7. Имеются ли различия в требованиях к руководителям разного уровня управления?
8. В чем сложность управления людьми?
9. На чем основывается утверждение о том, что управление является наукой?

**Задание 5.** Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей деятельности и сотрудников.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

*Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:*

1. Согласны ли Вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какими, на Ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях отечественной действительности?

**Задание 6.** Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджера и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских

фирм «Дженерал Моторс» и «IBM»:

— «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

— «Вы можете «свалить дурака» в чем угодно, и Вам дадут шанс исправиться. Но если Вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то Вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

— «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль "течет" туда, где есть мозги».

*Выполните следующее:*

1. Укажите, согласны ли Вы с приведенными выше высказываниями.

2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогично вышеперечисленным принципам с учетом практики менеджмента.

**Задание 7.** Типичного японского менеджера можно охарактеризовать следующим образом. Он имеет *университетский диплом по инженерной специальности*, поступил в *частную компанию*, а не в государственную организацию и *не занялся частной деятельностью*. Он проработал *в одной компании* по крайней мере *30 лет*. Он продвигался по служебной лестнице *медленно*, но *верно* и после *некоторой конкуренции* был назначен *директором*. Он *упорно трудился*, потому что были обеспечены *устойчивость положения* и *шансы на продвижение*. Он часто *задерживался по вечерам на работе*. Он и его коллеги, которые поступили на службу в компанию приблизительно в то же время, *не слишком сильно конкурировали друг с другом*, поскольку каждый продвигался до определенного уровня *приблизительно одинаково*. У него есть своя специальность, но в соответствии со статусом его переводят *из одного отдела в другой*: из конструкторского в производственный или из отдела сбыта на работу с кадрами. Таким образом, он до известной степени обладает широким кругозором. У него есть *чувство перспективы*, потому что *много лет он проработал в одной компании* и привык мыслить исходя из *долгосрочных соображений*. Он *отождествлял себя с компанией* и *хочет, чтобы она росла и процветала*.

Проведите оценку организационного продвижения, системы организационных ценностей и деятельности данного руководителя и

сравните эту схему с той, которая действует в вашей организации (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Форма для оценки деятельности организации

Факторы	Отметьте знаком +		
	Приемлемые	Неприемлемые	Отсутствуют

**Задание 8.** К правилам эффективной постановки задачи относят следующие:

1. Нужно убедиться, что подчиненные точно знают, какой итог руководство желает получить в результате постановки задач и соответствующей этому их деятельности. Нельзя ограничиваться одним вопросом «Все ли вам понятно?». В данном случае ответ практически всегда будет положительным – «да».

2. Необходимо установить точные сроки проведения и завершения работы по решению задачи с учетом имеющихся ресурсов. Если работа сложная, нужно составить детальный план ее проведения.

3. В случае недостаточной компетентности подчиненных из-за сложности задачи или низкого профессионализма руководителю необходимо обучить их требуемым навыкам. Однако время обучения не должно быть большим, чем сроки выполнения самой работы.

4. Нельзя допускать заданий, которые не связаны с должностными полномочиями. Задания всегда должны поступать сверху вниз, т. е. они имеют санкционированную форму. Тем не менее, в практике управления встречаются и несанкционированные задания. Первый случай – это горизонтальные, которые исходят от лица, находящегося на одном иерархическом уровне управления. Второй случай, еще более неприемлемые задания снизу, которые случаются, когда подчиненный пытается передать свою работу руководителю.

Смоделируйте управленческую ситуацию, используя вышеперечисленные правила.

**Задание 9.** Руководитель организации передал свои представительские полномочия присутствия на административном совещании высокого уровня руководителю подразделения. Ситуация сложилась так, что руководитель подразделения не смог аргументировано и дос-

тойно представить организацию, изложить суть деятельности и обозначить стратегическое направление ее развития. Безусловно, это получило резонанс в соответствующих высших эшелонах управления. Имеет ли право, по вашему мнению, руководитель организации привлечь к административной ответственности руководителя, которому он предоставил организационные полномочия? Как бы поступили Вы?

### **ТЕМА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. В чем заключается значимость стратегического плана развития организации?
2. Какие проблемы при формировании тактического плана организации Вы отнесете к основным?
3. Чем отличаются между собой методы составления различных планов в зависимости от содержания хозяйственной деятельности?
4. Почему полученный прогноз всегда с некоторой долей вероятности будет отличаться от действительности?
5. По каким параметрам (показателям) следует оценивать стратегический план? Почему?

#### *Задания*

**Задание 1.** Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты запишите по форме таблицы 3.1.

*Таблица 3.1*

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования

Аспекты планирования	Виды планирования	
	Оперативное	Стратегическое
Ориентация		
Объект рассмотрения		
Цели		
Задачи		
Уровни		
Параметры, задаваемые в плане		
Инструменты		
Результат		



**Задание 2.** Руководитель предприятия для осуществления стратегических замыслов принял решение о мобилизации потенциала организации. Основное внимание им было сосредоточено на распределении финансовых ресурсов организации.

На основе вышеприведенного дайте ответы на следующие вопросы:

1. Правильно ли выбрано основное направление мобилизации организации?

2. Если правильно, то, что нужно сделать руководителю для верного распределения финансовых ресурсов организации?

**Задание 3.** Прочитайте два отрывка из выступлений:

1. «На втором этапе, который должен завершиться уже в ноябре, будет запущен литейный участок (три газовые печи плавки алюминия фирмы MORGAN, литейный комплекс MLDB). В ноябре текущего года планируется доставка оборудования по изготовлению гильз цилиндра, и в частности автоматической линии по обработке гильз цилиндра Weisser. В начале 2015 года будут проведены работы по запуску линии производства колец. В то же время планируется запуск второго литейного комплекса MLDB».

2. «Специалисты IATA уже подсчитали, что в нынешнем году авиаперевозки пассажиров в мире в целом снизятся на 8%, в результате чего общая выручка авиакомпаний упадет до 448 млрд. долларов. Тем не менее сейчас очень многие эксперты склонны считать, что пик кризиса уже пройден».

Являются ли эти высказывания планами или прогнозами? Ответ обоснуйте.

**Задание 4.** Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы, представленные на рисунке 3.1.

Необходимо, используя эти элементы, построить схему процесса планирования:

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.

2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.

3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по Вашему мнению, ключевое значение.

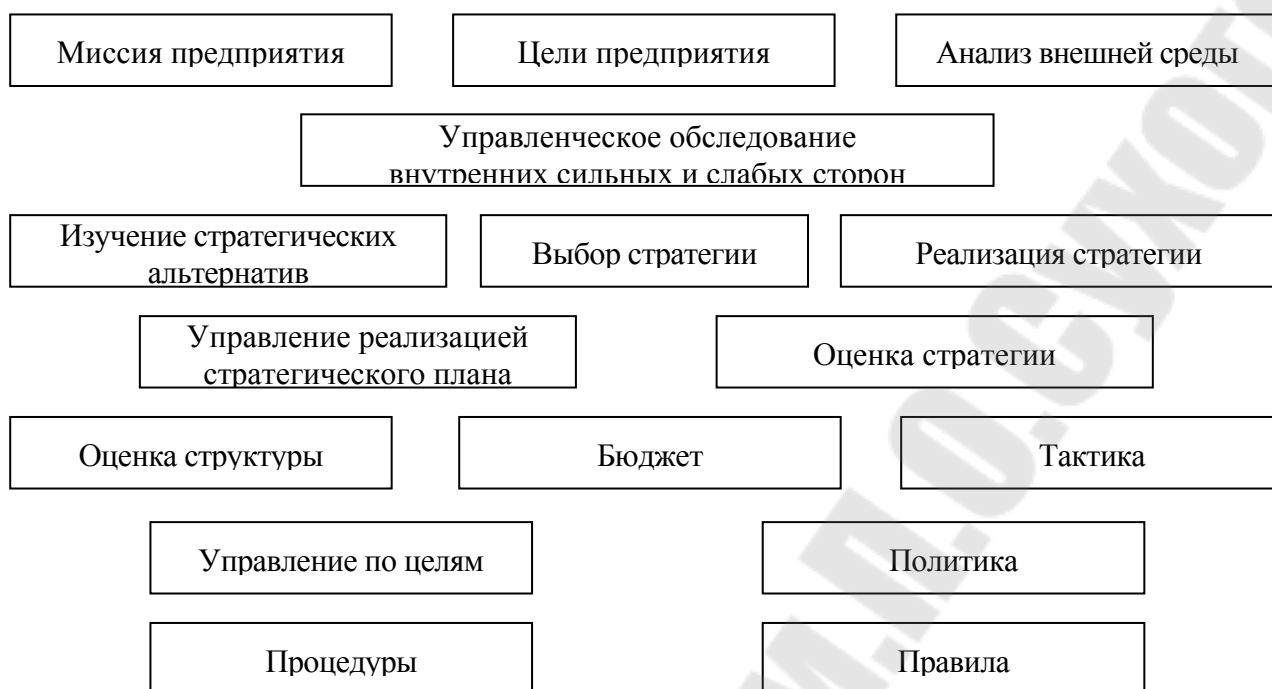


Рисунок 3.1 – Схема процесса стратегического планирования

**Задание 5.** Определите норму управляемости (число работников, подчиненных одному руководителю) для начальника цеха (4-й степени управления), используя следующую формулу:

$$\frac{1}{H_n^m} = \frac{1}{H_1} \cdot \frac{1}{H_2} \cdot \dots \cdot \frac{1}{H_n},$$

где  $H_n^m$  – норма управляемости степени управления ( $m$ ) для руководителя ( $n$ );

$\frac{1}{H_n^m}$  – норма управляемости;

$H_1, 2, \dots$  – норма управляемости первого, второго и т.д. руководителя по ступеням управления.

Известно, что норма управляемости для мастера (1-я степень) – 25 рабочих, для старшего мастера (2-я степень) – 5 мастеров, для начальника участка (3-я степень) – 3 старших сменных мастера, для начальника цеха (4-я степень) – 5 начальников участков.

**Задание 6.** Заполните пустые графы финансового плана предприятия, представленного в таблице 3.2

Таблица 3.2.

Финансовый план предприятия

Показатели	Годы			
	2014	2015	2016	2017
Объем продаж, шт.	1000	1000	1000	1000
Цена одного изделия, тыс. руб.	600	620	630	640
Общие затраты на одно изделие, тыс. руб.	450	350	400	450
Выручка, тыс. руб.				
Прибыль, тыс. руб.				

Ответьте на следующие вопросы:

1) Что Вы можете сказать о перспективах выпуска предприятием указанного изделия? До какого года стоит продолжать выпуск изделия?

2) К каким видам относится данный план в соответствии с приведенной на рисунке 3.2 классификацией?

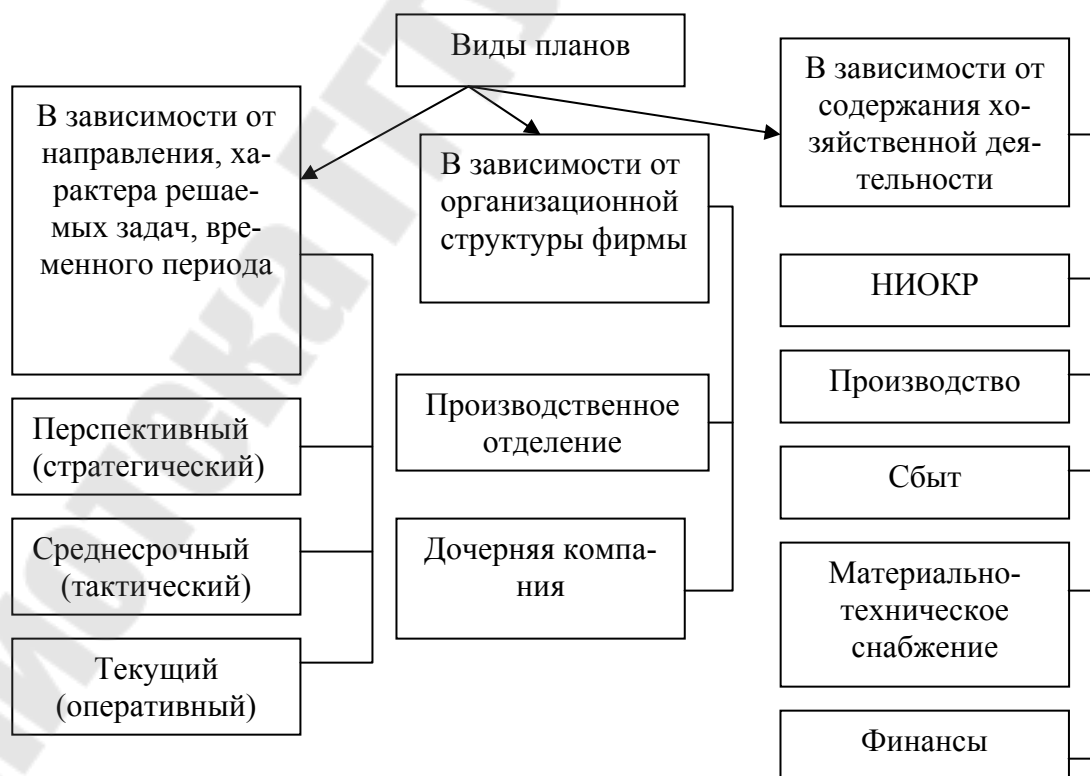


Рисунок 3.2. Три классификации видов планирования на предприятии [34]

## ТЕМА 4 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Вопросы для обсуждения

1. Как определяется функция организации? Какие стадии включает процесс организации?
2. Дайте определение организационной структуры управления. Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?
3. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?
4. Назовите основные типы организационных структур, наиболее широко используемые в настоящее время?
5. Что такое горизонтальное разделение труда?
6. Как влияет делегирование полномочий на организационные структуры?
7. Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию полномочий?

### Задания

**Задание 1.** На рисунке 4.1 представлена структура управления организацией X



Рисунок 4.1 - Структура управления предприятием организацией X

Определите, к какому типу управленческих структур относится структура управления данным предприятием, и опишите ее основные черты.

**Задание 2.** На предприятии имеется совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены отделы по производству товаров А, Б, В. Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой

аппарат управления (штаб). Составьте структуру управления организацией и определите ее тип

**Задание 3.** В таблице 4.1 приведены основные факторы, определяющие организационную структуру управления торговой организацией. В форме тезисов укажите основные направления влияния данных факторов на организационную структуру управления.

Таблица 4.1

Основные факторы, определяющие организационную структуру управления

Основные факторы	Направления влияния факторов
Размер торговой организации	
Стратегия, реализуемая торговой организацией	
Динамизм внешней среды организации	
Динамизм внутренней среды организации	
Географическое размещение торговой организации и ее филиалов	
Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров	
Торгово-технологический процесс	
Уровень квалификации руководителей и персонала и их отношение к работе	
Ресурсы	

**Задание 4.** Определить типы структур управления, представленные на рисунках 4.2-4.5 [17, 21].



Рисунок 4.2 - Структура управления (вариант 1)

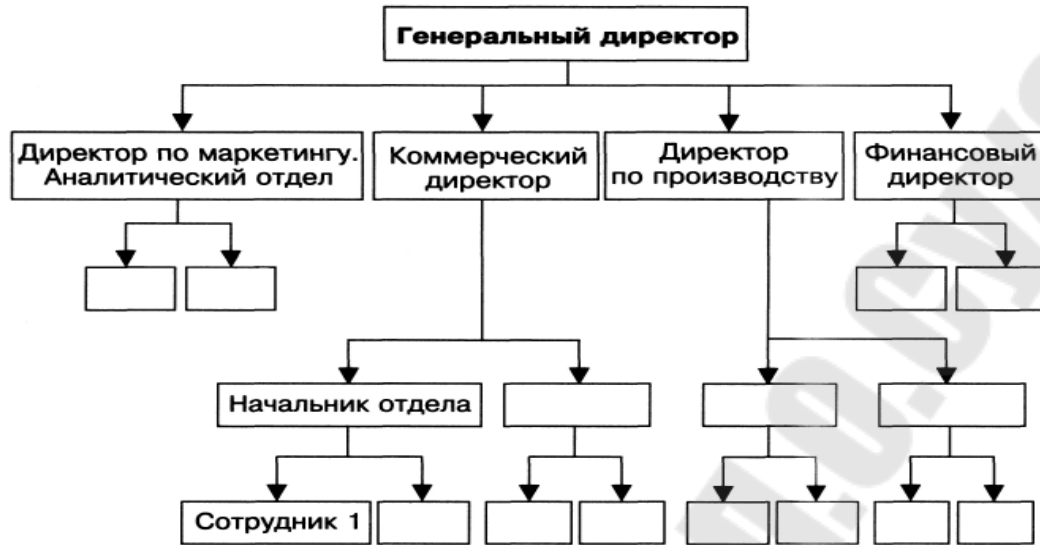


Рисунок 4.3 - Структура управления (вариант 2)

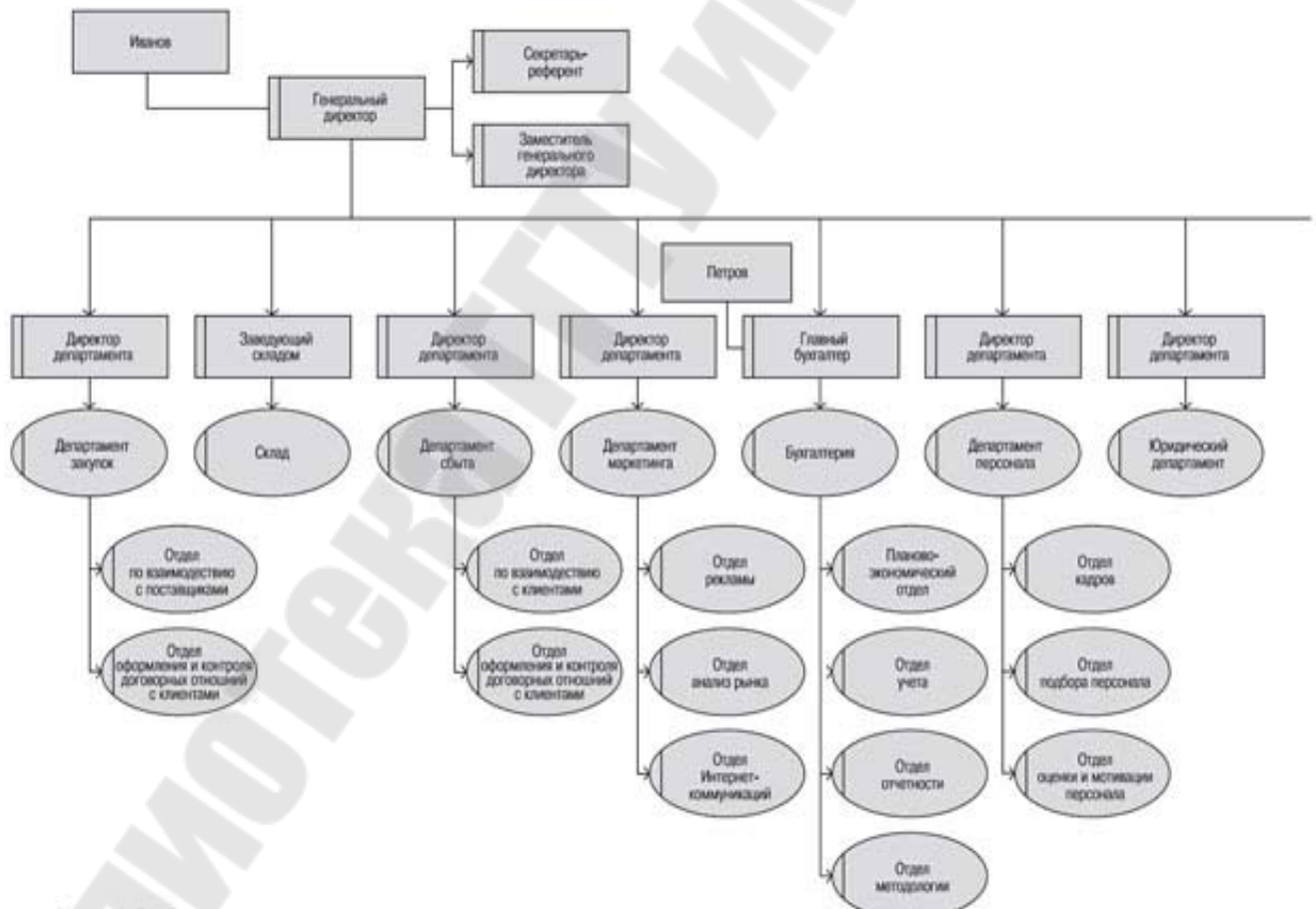


Рисунок 4.4 - Структура управления (вариант 3)

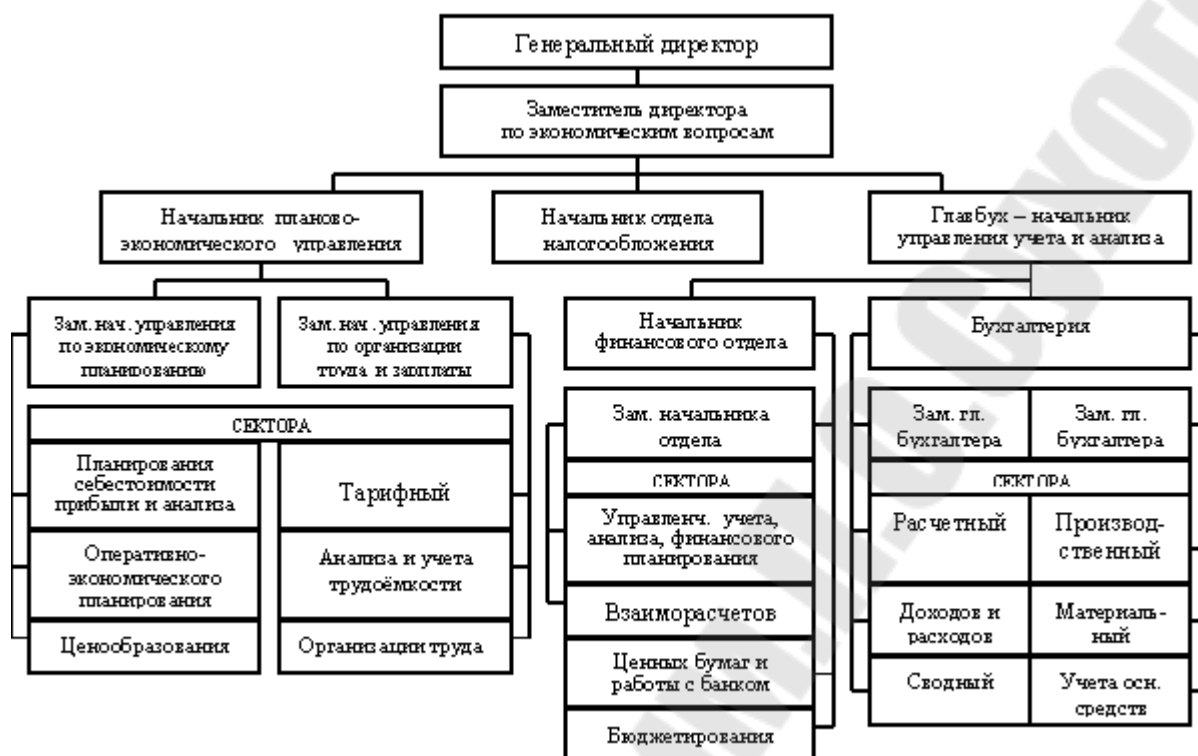


Рисунок 4.5- Структура управления (вариант 4)

**Задание 5.** Подумайте, какого типа могут быть организационные структуры у приведенных ниже компаний? Нарисуйте примерные структуры исходя из информации о виде деятельности компании и Ваших знаниях об этих организациях.

Выбор структуры обоснуйте.

- 1) VELCOM – оператор мобильной связи.
- 2) Компания «Евроопт» – один из лидеров рынка розничной торговли в Республике Беларусь.
- 3) MARY KAY – компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику.
- 4) ГКОРУП «Облторгсоюз»- является крупнейшей оптовой базой в Гомеле, осуществляет розничную торговлю, имеет транспортно-экспедиционную базу и предприятия общественного питания.

IBM – международная компания, работающая в сфере современных информационных технологий и занимающаяся производством компьютеров и комплектующих, программного обеспечения, микроэлектроники, сетевых решений и т. п.

- 5) ОАО «МАЗ» – производство пассажирской и прицепной техники, комплектация автобусов, осуществляет различные виды работ по ремонту и восстановлению грузовой и легковой автотехники.

б) СП «Белита» ООО – лидер по производству отечественной косметики, в том числе профессиональных средств для парикмахерских, косметических и массажных салонов, а также средств гигиены полости рта и товаров бытовой химии повседневного спроса.

**Задание 6.** Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Укажите, как Вы поступите в сложившейся ситуации, используя следующие варианты:

а) не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации, предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для Вас авторитетен начальник;

в) выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупредите его, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, поручаемые ему без согласования с Вами;

г) в интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

**Задание 7.** Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу.

Укажите, что Вы предпримите в данной ситуации, используя следующие варианты:

а) в первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете;

б) сначала будете выполнять задание наиболее важное, на Ваш взгляд;

в) сначала выполните задание вышестоящего начальника;

г) будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

**Задание 8.** Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

Укажите, как Вы поступите в сложившейся ситуации, используя следующие варианты:

а) пресечете конфликт на работе, предложив подчиненным самим



разбираться;

б) лучше всего попросите разобраться в конфликте представителей общественных организаций;

в) прежде всего, попытайтесь лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения;

г) выясните, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытайтесь через него воздействовать на этих людей.

**Задание 9.** Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Укажите, как по Вашему мнению, эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление:

**Задание 10.** По предлагаемому набору органов управления (таблица 4.2) построить организационную структуру управления (расположение произвольное), дать ей название, обосновать ее и определить области использования.

Таблица 4.2

Данные об органах управления для построения организационной структуры [30]

Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
1) президент; 2) бухгалтерия 3) производство 4) инженерная служба 5) сбыт 6) инструментальное отделение; 7) отделение индикаторных ламп; 8) отделение средств производства; 9) отделение электронно-измерительной аппаратуры; 10) финансы; 11) материально-техническое снабжение; 12) кадры; 13) маркетинг.	1) совет директоров; 2) президент; 3) управление заводами: завод "Монолит"; завод в Витебске; завод в Брянске; 4) вице-президент; помощник президента; по производственно-техническим вопросам; по финансовым вопросам; управляющий сбытом.	1) цеха (6); 2) отделы: планирования; финансы; НИОКР; кадры. 3) руководители продукты "А", "Б", "В". 4) снабжение; 5) производство; 6) сбыт

## ТЕМА 5. ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА – МОТИВАЦИЯ

### *Вопросы для обсуждения*

1. Что следует учитывать в первую очередь при разработке системы мотивации в организации?
2. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?
3. Какие инструменты (методы, подходы), по Вашему мнению, наиболее важны для работников в организации где Вы работаете (или учитесь)?
4. Какие особенности мотивации специалистов и менеджеров, Вы бы использовали в первую очередь?
5. Какой из элементов процесса мотивации является наиболее действенным.
6. На каких принципах должен строиться процесс мотивации труда работников на предприятии?
7. Каким образом взаимосвязаны понятия «мотивация» и «оплата труда»?

### *Задания*

**Задание 1.** Несколько из работников трудятся на прославленном конвейере, проверяя микросхемы. Эта работа утомительна и однообразна, но она необходима. Сознвая это, руководитель, тем не менее не имеет возможности ни повысить заработную плату, ни изменить названия должностей работников. Определите, как руководителю мотивировать их деятельность.

**Задание 2.** В Вашей компании руководителям советуют давать ежегодную оценку работы своих сотрудников. Укажите, в какой форме это лучше делать.

**Задание 3.** Поясните, как руководителю завершить оценку работы сотрудника: похлопать его по спине, дать отеческий совет или же конкретные указания о каких-либо деталях работы.

**Задание 4. Оценка мотивации.** Прежде, чем побуждать к труду своих подчиненных, оцените собственные мотивационные тенденции. Результаты приводимых ниже сравнений помогут Вам более точно разобраться с этим сложным феноменом.

*Парные сравнения.* Перед Вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно друг с другом. Например, первую со второй, первую с третьей, первую с четвертой и т. д. до конца. Затем вторую фразу с третьей, вторую с четвертой, вторую с пятой и т. д. Сравнивая пары фраз, каждый раз оценивайте, какое высказывание для Вас лично важнее (приписывайте ему один балл). В конце операции сравнения подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания, получившие наибольшее количество баллов. Это будут доминирующие тенденции. Перед началом сравнений произнесите «Я хочу...».

1. Зарабатывать себе на жизнь.
2. Обеспечить свое будущее.
3. Покупать хорошие вещи.
4. Обеспечить себе положение влияния.
5. Завоевать достойное место в жизни.
6. Делать что-либо интересное.
7. Приобретать новые знания и умения.
8. Развивать свои способности.
9. Идти в ногу с жизнью.
10. Быть не хуже других.
11. Применять свои силы и способности.
12. Иметь постоянных собеседников.
13. Завоевать признание и уважение.
14. Обеспечить себе материальный комфорт.
15. Внести свой вклад в общее дело.
16. Быть при деле.
17. Убегать от неприятностей.

Подумайте над результатом. Сделайте вывод, как избавиться от нежелательных тенденций.

**Задание 5.** Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдадут машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

**Задание 6.** Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?» Что ответите Вы?

**Задание 7.** В различных странах существуют определенные особенности систем мотивации на предприятиях. Сравните японскую и американскую систему мотивации и ответьте на вопросы.

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

*В Америке* люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?

3. Каковы особенности системы мотивации работников в Республике Беларусь? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

**Задание 8.** Различают гибкие формы вознаграждения сотрудников, учитывающие их индивидуальные потребности (в соответствии с пирамидой А. Маслоу). Ниже предложено описание сложившейся си-

туации и задания по данной ситуации.

1. Александр Петрович Семенов окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. Ирина Матвеевна Кравцова — старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

3. Лев Николаевич Смирнов год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит

в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно.

Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

4. Иван Сергеевич Владимиров работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает.

В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

Ниже приведены мотиваторы реальных сотрудников.

- амбиции, важно окружение и обстановка в коллективе, ориентируется на результат, значимость вознаграждения:
- возможности самореализации, гибкий подход к выполнению работы, стабильность отношений, деньги:
- карьерный рост, статус, коллектив:
- стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.

1. Решите, какая корпоративная культура является для них оптимальной.

2. Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы связываете с управлением таким человеком?

Сформулируйте проблему и предложите возможные варианты ее решения.

**Задание 9.** До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина - сотрудник считает себя недооцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.

**Задание 10.** По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?

Состав бригады:

1. Петр, самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Андрей, молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель – стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

3. Анатолий, рабочий 40 лет. Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Иван, бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

5. Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

**Задание 11.** Предложите одно или несколько решений, которые бы позволили снизить риски, связанные с клиентами, дали сотруднику возможность проявить самостоятельность.

В отдел продаж приходит новый сотрудник. Руководитель понимает, что сотрудник недостаточно опытен и при самостоятельном общении с клиентом не сможет добиться максимального успеха. С другой стороны, надо же когда-то начинать: если сотрудник не начнет действовать самостоятельно, то не приобретет необходимых навыков и уверенности в себе.

**Задание 12.** Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания. Части работников работа на фирме нравится в том числе по следующим причинам: Хорошая зарплата - 34% работников Хорошие условия труда – 6% Хорошие отношения в коллективе – 18% Работа соответствует образованию и наклонностям – 15%. Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят: Материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%) Уважение в коллективе – 24% Интересную работу – 15% [30].

Вопросы для анализа ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?

2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?

3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

## **ТЕМА 6. ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА - КОНТРОЛЬ**

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какие из этапов процедуры контроля являются наиболее важными?

2. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

3. Какие отличия тактического и стратегического контроля Вы знаете?



4. Что может повысить эффективность контроля на Вашем предприятии (или предприятии, с деятельностью которого Вы знакомы)?

### **Задания**

**Задание 1.** Ваше предприятие создает дочернюю фирму в виде акционерного общества открытого типа. Объясните, по каким параметрам Вы будете контролировать деятельность дочерней организации.

**Задание 2.** Перечислите, какие процедуры контроля используются в организации, где Вы работаете или проходили практику? Поясните, как контролируется достижение основных целей Вашей организации. Укажите, какая из современных тенденций развития контроля проявляется в Вашей организации.

**Задание 3.** Магазин «Колос» осуществлял продажу мучных и хлебобулочных изделий. В магазине 3 апреля текущего года была проведена внеплановая проверка областной налоговой инспекцией. По результатам проверки были выявлены следующие нарушения:

1. Несоответствие фактического наличия товара ассортиментному перечню.
2. В финансовых документах по приему товара были грубые нарушения.
3. Бухгалтерская отчетность велась неверно.

Данные нарушения не были установлены при проверке в магазине, которая была проведена за две недели до этого.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
2. Каковы основные этапы контроля?
3. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?

**Задание 4.** Василий Петрович Воронцов является директором предприятия «Колорит». Предприятие занимается производством и реализацией красок, лаков, эмалей для автомобилей. Предприятие занимает ведущее место на рынке Республики Беларусь. Имеет свои филиалы во всех областных центрах, а также в Москве, Санкт-Петербурге, Риге, Киеве.

В феврале утвердили основные показатели деятельности предприятия на следующий квартал. Была проанализирована ситуация на внешнем рынке и предложено запустить линию по производству новой сверхстойчивой краски «Агат» для удержания своих конкурент-

ных позиций. Производство решили наладить на головном предприятии в г. Минске.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
2. Какие этапы контроля не были выполнены в данной ситуации?
3. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
4. Что должно было предпринять правление (дирекция) предприятия во избежание сложившейся ситуации?

**Задание 5.** В настоящее время особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы, представленные на рисунке 6.1.

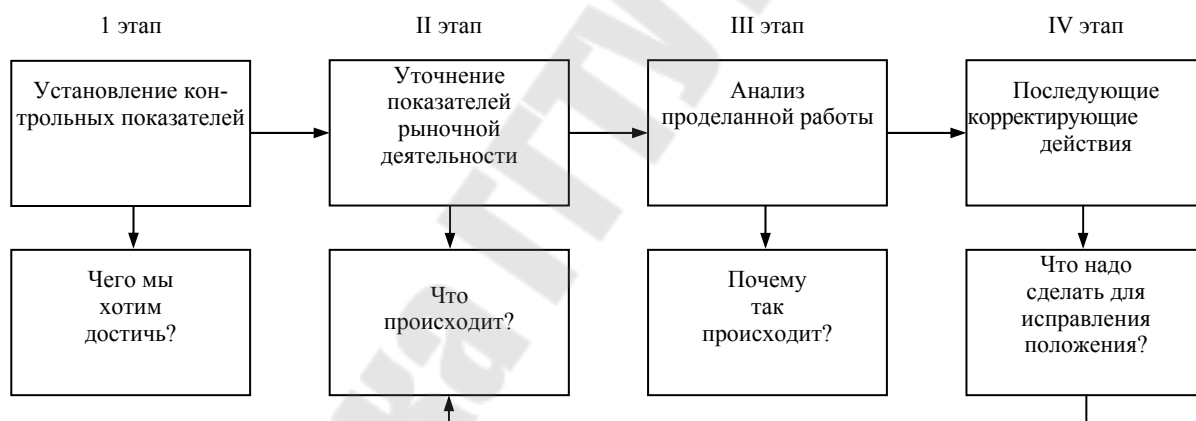


Рисунок 6.1 – Этапы процесса контроля

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы, по Вашему мнению, роль контроля, его совершенствование в бизнесе?
2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по Вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

## ТЕМА 7. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### *Вопросы для обсуждения*

1. В чем отличия методов управления от функций и принципов управления?
2. Какие из методов являются методами прямого воздействия, а какие косвенного?
3. Какие экономические методы целесообразно использовать в управлении современной организацией?
4. Назовите особенности методов административного воздействия.
5. В чем заключается суть самоуправления в организации?
6. Какие документы регламентируют деятельность организации?
7. Назовите формы распорядительного воздействия, используемые в организации.
8. В чем заключается социальная направленность управления в организациях?
9. Какие психологические характеристики личности следует учитывать при формировании коллектива?
10. С каким типом темперамента следует подбирать сотрудников на вакантные должности коммерческого директора, бухгалтера, маркетолога?

### *Задания*

**Задание 1.** Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Укажите, как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем, используя следующие варианты:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к коллективу: пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибку во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), а потом

уже решите, как поступить в дальнейшем.

**Задание 2.** Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частого опоздания на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Укажите, как Вы начнете беседу при встрече, используя следующие варианты:

а) независимо от своего опоздания, сразу же потребуете от сотрудника объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

**Задание 3.** Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и спрашивает, что же им теперь делать.

Укажите, как Вы ответите на звонок, используя следующие варианты:

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть едет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

**Задание 4.** Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) Вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину.

Укажите, как Вы себя поведете в этой ситуации, используя сле-

дующие варианты:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы новый начальник цеха (отдела); вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник; вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор; затем представитесь и спросите, нет ли у них каких претензий к администрации; после этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать; возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

**Задание 5.** Укажите, может ли компания получать прибыль и испытывать недостаток денежных средств.

Для этого существует несколько причин:

— компания продает товар с отсрочкой, так что ей нужно расплачиваться с поставщиками до получения денег с клиентов. Тем самым запас денежных средств может быть под угрозой;

— компания работала со старым оборудованием и амортизационные отчисления были низкими. Замена оборудования также может вызвать нехватку денежных средств;

— компания выплатила заем, на что ушли все имеющиеся денежные средства;

— компания не имеет достаточного оборотного капитала для финансирования своих операций, особенно в период высокого спроса на него;

— компания не удержала достаточно средств для оплаты прошлых годовых налогов.

**Задание 6.** Расходы организации выходят из-под контроля. В Ваши обязанности входит их контроль. Укажите, как можно сэкономить на расходах.

Подумайте, какие из ниже перечисленных предложений по изменению суммы и структуры расходов и об эффекте отдачи от них в разных сферах компании, особенно в производстве и кадрах, могут быть наиболее целесообразными. Обоснуйте свой ответ. Предложения:

— переход от найма штатных сотрудников к привлечению совместителей;

— уменьшение площади, сдача освободившиеся помещения в

аренду по выгодной цене;

— проверка эффективности работы во всех звеньях процесса: не занимают ли они слишком много места, не потребляют ли слишком много энергии;

— в случае циклического характера работы, приглашение временных работников на короткие периоды;

— использование субподрядных работ. Можно сэкономить, передав часть работы специальным фирмам, вместо того, чтобы заменять собственное износившееся оборудование;

— ввод новых технологий.

## **ТЕМА 8. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ. СТИЛИ ЛИДЕРСТВА**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?

2. Почему руководитель должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчиненными?

3. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?

4. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?

5. Опишите методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации.

6. Какие коммуникативные проблемы и барьеры наиболее характерны для ситуаций, имеющих место в Вашей организации?

7. Если Ваш руководитель, по Вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у Вас раздражение, что Вы постарались бы применить на практике?

8. Почему один и тот же стиль руководства подходит не всем подразделениям организации?

9. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды?

10. В книге «Брокеры власти» Д. Кипнис пишет: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким

личностям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим». Почему люди разрешают на себя влиять, в чем причина этого?

11. Согласны ли Вы с Эктоном, который сказал: «Абсолютная власть развращает абсолютно»? Ответ обоснуйте.

12. Руководитель намекает иногда своим подчиненным, что они могут лишиться работы, если не будут строго выполнять его указаний. О какой форме власти идет речь в данном случае и почему?

### **Задания**

**Задание 1.** Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за политику авиакомпании. При президенте имеются структуры, которые имеют штабные полномочия (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании).

В авиакомпании имеется 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, а следовательно, техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию во взаимодействии всех подразделений авиакомпании и подчинена директору организации перевозок. Структура авиакомпании «Альфа» приведена на рисунке 8.1.

Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с прилагаемой структурой.

Для решения ситуации необходимо следующее:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;
- выделить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации «руководитель-подчиненный»;
- построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
- определить цепь обратной связи;

- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;
- определить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
- определить коммуникационные роли руководителей подразделений.

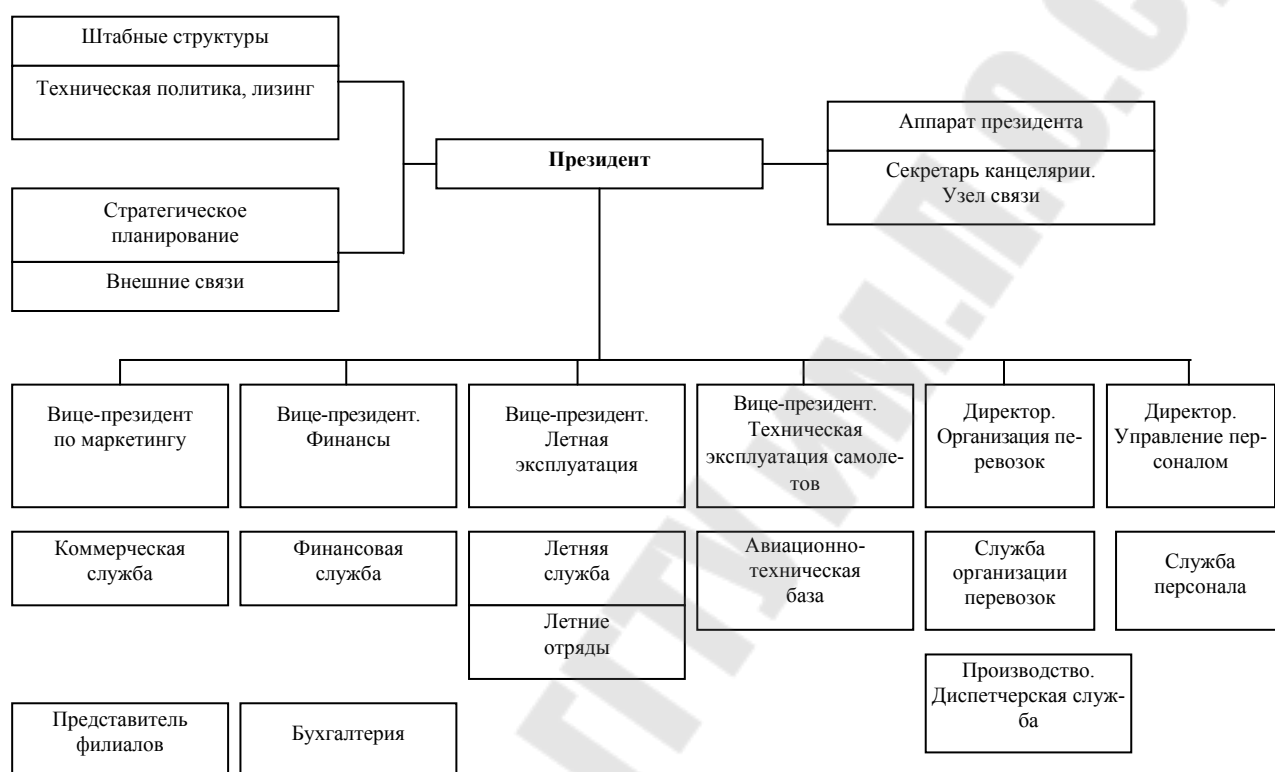


Рисунок 8.1 – Структура авиакомпании «Альфа»

**Задание 2.** Компания «Бетта», находящаяся в г. Минске, занимающаяся выпуском офисной мебели, имеет 17 сбытовых центров, находящихся как в Республике Беларусь, так и в ближнем зарубежье.

Офисная мебель, выпускаемая компанией, обладает достаточной конкурентоспособностью и имеет сбыт.

Сбытовые центры компании функционируют практически без вмешательства главной конторы, что означает, что 17 отделений фирмы идут по 17 различным направлениям. За последние два года произошло резкое падение объема продаж офисной мебели (более 50%).

Проанализировав ситуацию, руководство компании пришло к выводу, что основные проблемы лежат в сфере продвижения и сбыта товаров.

Первоочередным шагом явилось назначение нового вице-



президента компании по сбыту и маркетингу.

После детального анализа работы компании новый вице-президент определил, что между сбытовыми центрами, торговыми агентами и головной конторой нет эффективного обмена информацией, поэтому совместная работа над определением текущих и перспективных целей очень затруднена, отсутствует обмен идеями между торговыми агентами.

Увеличение обмена продаж продукции новый вице-президент попытался обеспечить при помощи изменения подхода к обмену информацией в рамках компании и организации системы коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

После проведения ряда мероприятий выручка от продаж продукции резко возросла (на 40%).

Это явилось результатом вновь созданной в организации эффективной коммуникационной сети.

Вам предлагается стать вице-президентом по сбыту и маркетингу и разработать коммуникационную сеть организации и ее филиалов, а также мероприятия по мотивации торговых агентов и сбытовых центров с целью повышения сбыта продукции.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какие преграды существовали в компании «Бетта» на пути информационного обмена до смены вице-президента по сбыту и маркетингу?

2. Какие формы информационного обмена Вы бы выбрали для совершенствования системы коммуникации в организации?

**Задание 4.** В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых [30]:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о деятельности коллеги, сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно. Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе? Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

**Задание 5.** Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руко-

водитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается. Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

**Задание 6.** Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

— менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;

— менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;

— никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;

— нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

**Задание 7.** Разместите по приоритетам (от одного до восьми) Ваши целевые установки в будущей работе и обоснуйте свой выбор:

— удовлетворение ожиданий начальника;

— престиж и положение;

— уверенность в завтрашнем дне;

— возможность независимо мыслить и действовать;

— более высокая зарплата;

— увеличение льгот;

— признание руководством Вашей исполнительности;

— продвижение по службе;

— личностный рост и развитие.

**Задание 7.** Для того, чтобы сложная организация эффективно выполняла свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Невозможно эффективно управлять, если нет эффективного руководства. Поэтому руководство, лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления. Эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Для организации представляет интерес

руководитель, который одновременно является лидером и эффективно управляет своим подчиненными.

Ответьте на вопросы теста.

*1. Лидерство - процесс, с помощью которого ...*

- а) подчиненные выполняют предписанные им задания;
- б) одно лицо оказывает влияние на членов группы;
- в) руководитель становится авторитетным в коллективе.

*2. Выберите из перечня способы влияния на людей:*

- а) просьба;
- б) угроза;
- в) внешний вид;
- г) идеи;
- д) агрессия;
- е) слабости;
- ж) угроза увольнения;
- з) насилие;
- и) внушение;
- к) шантаж;
- л) любовь.

*3. Власть – это:*

- а) насилие и угрозы;
- б) возможность влиять на поведение других людей;
- в) способ достижения целей организации;
- г) управление в рамках своей компетенции;
- д) любая управленческая деятельность.

*4. Чем определяется, сколько власти имеет тот или иной человек?*

- а) уровнем его формальных полномочий;
- б) его местом в иерархической структуре;
- в) степенью зависимости от него других лиц;
- г) степенью его зависимости от других лиц.

*5. Обладают ли властью подчиненные?*

- а) да;
- б) нет.

*6. Для того чтобы обладать властью, надо иметь возможность держать под своим контролем:*

- а) всех своих подчиненных;
- б) основные потребности подчиненных;
- в) что-либо, имеющее значение для исполнителя;

г) финансовые потоки организации.

7. Для того чтобы использовать власть, основанную на принуждении, необходимо иметь:

- а) эффективную систему контроля;
- б) рычаги воздействия на подчиненных;
- в) возможность влиять через страх.

8. Какие нежелательные побочные эффекты производит принуждение?

- а) скованность;
- б) страх;
- в) месть;
- г) текучесть кадров;
- д) отчуждение;
- е) снижение производительности труда;
- ж) землистый цвет лица подчиненных.

9. На чем основывается влияние через положительное подкрепление?

- а) на вере в руководителя;
- б) на авторитете руководителя;
- в) на ожидании получения вознаграждения;
- г) на способности делать личные одолжения.

10. При каких условиях власть, основанная на вознаграждении, будет действенной?

- а) когда предлагается достаточно крупное вознаграждение;
- б) когда вознаграждение является ценным для исполнителя;
- в) когда вознаграждение соответствует возможностям организации.

11. На обращении к каким потребностям основано влияние через традиции?

- а) потребность в защищенности и принадлежности;
- б) потребность в безопасности и стабильности;
- в) потребность в тепле и покровительстве.

12. Законная власть обладает огромным преимуществом, которое заключается в том, что:

- а) исполнитель реагирует не на человека, а на должность;
- б) упрощает принятие управленческих решений;
- в) она повышает стабильность организации;
- г) она действует быстро и предсказуемо.

*13. Вознаграждение, основанное на заслугах, является примером применения на практике:*

- а) законной власти;
- б) влияния через традиции;
- в) власти, основанной на вознаграждении;
- г) власти эксперта.

*14. Власть примера - это-*

- а) влияние через разумную веру;
- б) влияние с помощью харизмы;
- в) влияние путем убеждения.

*15. «Разумная вера гораздо более устойчива и действует быстрее, чем слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности». Это утверждение:*

- а) верно, так как...;
- б) не верно, так как ...

*16. Эффективность какого-либо типа власти зависит от того:*

а) считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить

или не удовлетворить его активную потребность;

б) какая сложилась ситуация в коллективе;

в) каким авторитетом обладает руководитель.

*17. Благосклонный автократ отличается от автократа тем, что.....*

а) иногда советуется с подчиненными;

б) избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение;

в) получает информацию от подчиненных для принятия управленческого решения;

г) проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных.

*18. Структурирование в руководстве означает, что ....*

а) руководитель распределяет производственные роли между подчиненными;

б) участвует в двустороннем общении;

в) расписывает задания и объясняет требования к их выполнению;

г) планирует и составляет графики работ;

д) допускает участие подчиненных в принятии решений;

е) разрабатывает подходы к выполнению работ;

- ж) передает свое беспокойство о выполнении задания;
- з) общается в одобрительной и не угрожающей манере.

19. *Стиль управления «дом отдыха» или «управление в духе загородного клуба» предусматривает*

- а) скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей, к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы;
- б) руководитель мало обращает на моральный настрой подчиненных;
- в) руководитель мало заботится об эффективности выполнения заданий;
- г) руководитель находит баланс эффективности и хорошего морального настроения.

20. *Партисипативный стиль управления характеризуется тем, что :*

- а) руководитель ставит перед подчиненными напряженную цель, ожидая, что они будут работать в полную меру своих сил;
- б) руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой;
- в) руководитель ориентируется в своей деятельности на человека и человеческие отношения.

**Задание 8.** Оцените основные параметры личности на основе «сквозного биполярного перечня» Голдберга (адаптированной модели теста «Большой Пятерки»).

*Шаг 1.* Прежде чем выполнять задание, внимательно изучите следующую инструкцию. Постарайтесь как можно точнее описать себя. Опишите себя таким, каким видите в настоящее время, а не таким, каким хотели бы видеть в будущем. Опишите себя таким, каким вы бываете в целом, в типичных ситуациях, в сравнении с другими знакомыми людьми того же пола и примерно того же возраста. На каждой из приведенных ниже шкал обведите кружком цифру, которая лучше всего описывает вас по данному критерию.

*Шаг 2.* Для того чтобы получить свои оценки по параметрам «Большой Пятерки», необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору. Сложите все пять цифр, которые были отмечены, например, в разделе «интроверсия – экстраверсия», и разделите эту сумму на 5. Затем сделайте то же самое для остальных факторов. 46

*Шаг 3.* Посмотрите, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому – самый низкий.

*Шаг 4.* Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

*Шаг 5.* На основании представленного теста Голдберга мы можем утверждать, что каждая из общих и конкретных характерных черт представляет континуум, в пределах которого можно разместить определенную черту характера личности. По каждой из черт человек может характеризоваться высоким, низким или средним показателем. Наличие у тестируемого какой-то личностной характеристики можно отразить точкой на общем континууме (рис. 8.2). На данном рисунке представлен профиль личностных черт (личностный профиль) человека, у которого низкая степень экстраверсии, высокая степень нервозности, близкие к средним показатели уживчивости к добросовестности и относительно высокий показатель открытости к познанию.

*Шаг 6.* По результатам тестирования членов вашей группы может быть построен и групповой профиль личностных черт. Сделайте это путем подсчета средних значений по всем параметрам Большой Пятерки. Дайте словесное описание полученного группового профиля.

Таблица 8.1

Сквозной биполярный перечень Голдберга

<i>«Интроверсия – экстраверсия»</i>										
	Очень	Умеренно	Ни то, ни другое			Умеренно	Очень			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разговорчивый
Ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Напористый
Не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Любящий приключения
Неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Энергичный
Робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Дерзкий
<i>«Антогонизм – доброжелательность»</i>										
Недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Добрый
Не склонный к сотрудничеству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Склонный
Эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Неэгоистичный
Недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Доверчивый
Жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Щедрый
<i>«Несобранность – собранность»</i>										
Неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Организованный

	Очень	Умеренно	Ни то, ни другое			Умеренно		Очень		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ответственный
Непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Практичный
Небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Тщательный
Ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Усердный
<i>«Эмоциональная стабильность – нейротизм»</i>										
Расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Напряженный
Принимающий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Нервозный
Стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Нестабильный
Довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Недовольный
Неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Эмоциональный
<i>«Закрытость – открытость новому опыту»</i>										
Не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Имеющий богатое воображение
Нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Творческий
Нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Любопытный
Не склонный к размышлению (нерефлексивный)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Склонный к размышлению (рефлексивный)
Неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Искушенный

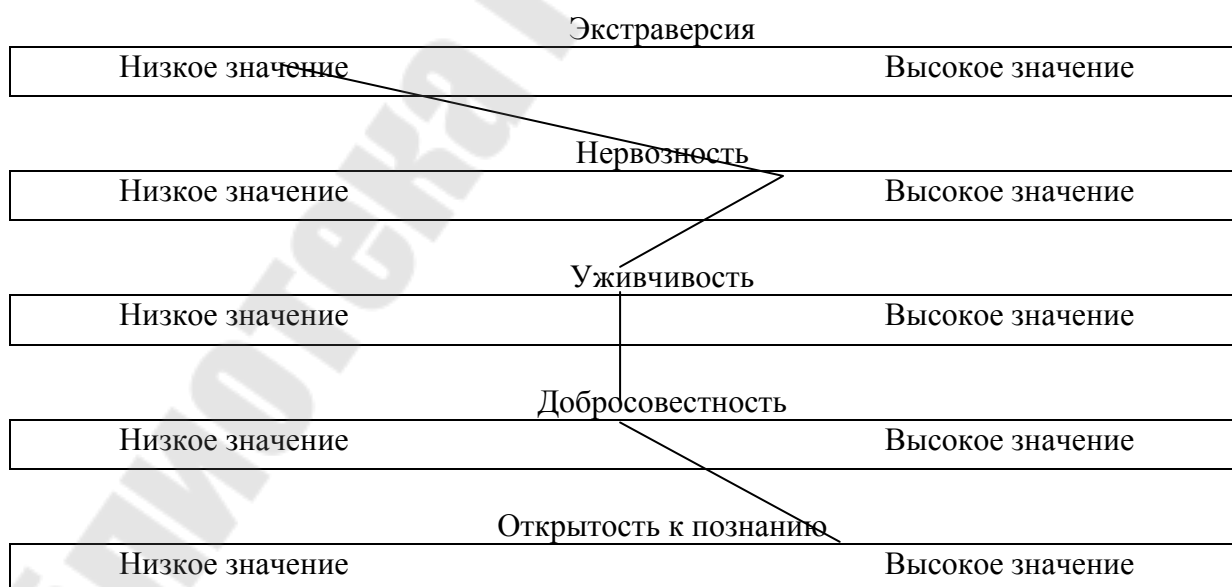


Рис. 8.2. Профиль личностных черт (личностный профиль) «Большая Пятёрка»



**Задание 9.** Определите, какой тип личности Вам более соответствует (А или В) и как влияет тип личности А (В) на поведение в конкретной ситуации;

**Шаг 1.** Заполните таблицу 8.2, выделив в ряду цифр ту, которая лучше отражает Ваше поведение (словесные описания соответствуют крайним цифрам).

Таблица 8.2

Тест на определение типа личности

Опаздываю на условленные встречи	1	2	3	4	5	6	7	8	Никогда не опаздываю
Не люблю конкуренцию									Люблю конкуренцию
Никогда не спешу, даже в экстремальной ситуации									Всегда спешу
Сосредотачиваюсь на одном делении и люблю определенную последовательность деятельности									Пытаюсь делать несколько дел сразу, думаю о том, что буду делать дальше
Делаю все медленно									Делаю все быстро (ем, хожу и т.д.)
Выражаю чувства									Сдерживаю чувства и не даю им проявляться
Имею много интересов вне работы									Имею мало интересов вне работы

**Шаг 2.** Подсчитайте ваши очки, суммируя отмеченные цифры. Затем умножьте полученную сумму на 3.

**Шаг 3.** Определите свой тип личности. Количество очков и тип личности связаны следующим образом (табл. 8.3)

Таблица 8.3

Соответствие типа личности и количества очков

Число очков	Тип личности
менее 90	В
90-99	В+
100-105	А-
106-119	А
120 и более	А+

**Шаг 4.** Обсудите полученные результаты в группе. Ответьте на следующие вопросы:

1. Сколько вы набрали очков?

2. Какому типу личности соответствует это количество очков?

3. Какое поведение характерно для каждого типа личности?

*Шаг 5.* Определите влияния типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

Вы недавно стали старшим кассиром в отделении банка. У вас в подчинении находятся 10 кассиров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, то будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам.

Сформулируйте свои предложения по разрешению данной ситуации.

1. Разделитесь на группы по 4-6 человек с одинаковыми типами личности.

2. Сравните ваши действия в этой ситуации с действиями других членов группы. Сходны ли они? Что в них общего?

3. Совместно разработайте план разрешения этой ситуации.

4. Сравните Ваш план с планами групп, куда входят люди с другими типами личности. Похожи ли они?

5. Какой тип личности был бы более подходящим для старшего кассира в данной ситуации?

*Шаг 6.* Ответьте на вопросы теста.

Тест

1. *Видами атрибуции являются:*

- a) объективная и субъективная;
- b) диспозиционная и ситуационная;
- c) функциональная и организационная;
- d) внутренняя и внешняя;
- e) личностная и ситуационная

2. *Понятие, отражающее «устойчивое множество характеристик, которые определяют общность и различия в поведении людей»:*

- a) человек;
- b) индивидуальность;
- c) субъект;
- d) индивид;
- e) личность

3. Процесс восприятия причин поведения людей и его результатов называется:

- a) социальным познанием;
- b) атрибуцией;
- c) абстракцией;
- d) коммуникацией;
- e) приписыванием

4. Восприятие – это:

- a) процесс чувственной дифференциации входящей информации на определенные группы;
- b) процесс организации информации из окружающего мира таким образом чтобы она имела смысл;
- c) процесс установления структурно-логических закономерностей между событиями, происходящими во внешней среде;
- d) творческий процесс, в ходе которого индивид узнает незаметные на первый взгляд особенности объекта;
- e) процесс, в ходе которого человек придает значение элементам и явлениям внешней среды, включающий отбор, организацию, хранение и интерпретацию в психологическом опыте различных стимулов в значащую и логически последовательную картину мира.

5. Склонность предпочитать одно объяснение причин поведения другому – это:

- a) эффект атрибутивной дифференциации;
- b) эффект выученного диссонанса;
- c) эффект атрибутивного предупреждения;
- d) фундаментальная ошибка атрибуции;
- e) эффект зашоренности

6. Свойство восприятия, благодаря которому квалифицированный менеджер игнорирует грубость и негативные черты характера подчиненного и оценивает его по результатам его работы:

- a) избирательность;
- b) предметность;
- c) структурность, целостность;
- d) осмысленность; e) константность

7. Людей можно разделить на следующие типы, в зависимости от ощущения ими места нахождения источника контроля над их судьбой:

- a) экстравертов и интровертов;
- b) флегматиков и меланхоликов;

- с) экстерналов и интерналов;
- д) лодырей и трудоголиков;
- е) лживых и честных

8. *Удовлетворенность работой не влияет на:*

- а) текучесть кадров;
- б) качество выполнения работы;
- с) поведение сотрудников;
- д) абсентеизм;
- е) отношение к профсоюзам

9. *Поведение индивида – функция следующих переменных:*

- а) особенности индивида, внешняя среда;
- б) восприятия, внешняя среда, особенности индивида;
- с) внешняя среда, тип предприятия, функциональная роль;
- д) стаж работы, тип предприятия;
- е) сформированный в процессе восприятия образ ситуации

10. *Устоявшееся представление, которое имеет кто-либо о группе других это:*

- а) способ группировки собственных мнений о людях;
- б) установка;
- с) паттерны восприятия;
- д) стереотип;
- е) социальное отражение

11. *Как называется способ изменения установок, когда сотрудники, неудовлетворенные существующим положением дел, привлекаются к активной работе по изменению ситуации:*

- а) предоставление новой информации;
- б) воздействие страхом или устранение несоответствий;
- с) влияние друзей и коллег;
- д) привлечение к сотрудничеству;
- е) такого способа на практике не существует

12. *Постоянная склонность чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо – это:*

- а) эмоциональная стабильность;
- б) самоэффективность;
- с) установка;
- д) упрямство;
- е) принципиальность

13. *В следующем утверждении искажено понятие установки:*

а) установки даны человеку от рождения и их изменить практически невозможно; установки по своей сути есть направленность деятельности человека;

б) установки направлены на конкретный объект, по поводу которого человек может испытывать некоторые чувства или иметь некоторые убеждения;

с) установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для того, чтобы их изменить;

д) установки могут варьировать от очень благоприятных до очень неблагоприятных; е) в утверждениях (б), (с) и (д)

*14. Воздействие окружающей среды на становление личности – это:*

а) процесс взросления;

б) процесс социализации;

с) процесс стагнации;

д) восприимчивость к приобретению нового опыта;

е) развитие личности

## **ТЕМА 9. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

### *Вопросы для обсуждения*

1. В чем заключаются особенности управленческих решений?
2. Есть ли отличительные черты между решениями и управленческими решениями?
3. Какие факторы влияют на качество управленческих решений?
4. Какие формы подготовки (разработки) и реализации управленческих решений Вы считаете наиболее эффективными?
5. Какие методы и методологии управления инновационным мышлением можно отнести к современным? Обоснуйте свой ответ.
6. Целесообразна ли практики коллективной выработки решений? Если да, то в каких случаях?

### *Задания*

*Задание 1.* Как член организации каждый из Вас участвует в процессах принятия решений. Приведите два-три примера из своей практики, когда:

— решение принимается как программируемое и как непрограммируемое;

- решение принимается индивидуально и группой;
- решение ориентировано на разный срок.

**Задание 2.** Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций Вы предложите, если Вас назначат менеджером данной фирмы?

**Задание 3.** Какие вы примите решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
  - б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
  - в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции.
- г) (решения принимать по каждому пункту)?

**Задание 4.** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

**Задание 5.** Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочис-

ленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишите ли вы контракт или нет? Почему?

**Задание 6.** Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Таблица 9.1

Типичные организационные решения

	Список решений	да	нет
1	2	3	4
1	Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию		
2	Доведение мастером до рабочих дневного задания		
3	Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
4	Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
5	Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
6	Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
7	Определение годовичного задания для ассистента профессора		
8	Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специальности		
9	Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		
10	Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами		

**Задание 7.** Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.

б. Рассчитать доходность.

с. Принять единственное решение.

**Задание 8.** Ответьте на вопросы теста.

#### Тест

1. *Что такое управленческое решение?*

А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.

В. Воздействие на управляемую систему.

С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.

Д. План действий, воплощаемый в реальность.

Е. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. *Что такое решение в общем виде?*

А. Любой результат мыслительной деятельности человека.

В. Действия руководителя в рамках своих функций.

С. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

Д. Выбор лучшей альтернативы.

3. *Что такое «конкретная ситуация»?*

А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.

В. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.

С. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.

Д. «Фотография» рабочего дня организации.



4. *Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки управленческих решений?*

А. Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера

В. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.

С. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.

Д. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.

Е. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

5. *Методология разработки управленческого решения – это:*

А. Логика, действия менеджера и команды.

В. Цель и подходы метода разработки решения.

С. Алгоритм разработки управленческого решения.

Д. Последовательность информационных операций.

Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

6. *Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?*

А. Наказал, выговор, снятие надбавки.

В. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

С. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.

Д. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

7. *Изложите основное требование к управленческому решению).*

А. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.

В. Иметь четкую целевую направленность.

С. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

Д. Должно быть своевременным.

8. *Дайте обобщенное определение управленческого решения.*

А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

В. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

С. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

Д. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

*9. Организационное решение – это:*

А. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.

В. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.

С. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Д. Решение, связанное с реструктуризацией организации.

*10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.*

А. Запрограммированные.

В. Организационные.

С. Запрограммированные.

Д. Стандартные.

*11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.*

А. Запрограммированные.

В. Организационные.

С. Запрограммированные.

Д. Стандартные.

*12. По сроку действия решения могут быть:*

А. Стратегические.

В. Tактические.

С. Оперативные.

Д. Все перечисленные.

*13. По содержанию решения могут быть:*

А. Технические.

В. Экономические.

С. Организационные.

Д. Все перечисленные.

*14. По масштабу воздействия решения могут быть:*

А. Общие.

В. Частные.

С. Локальные.

D. Все перечисленные.

15. В теории к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:

A. Интуитивные.

B. Тактические.

C. Коллегиальные.

D. Консультативные.

16. Программируемые решения – это:

A. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.

B. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).

C. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.

D. Типичные решения, имеющие четкую структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

17. Субъектом управленческого решения является:

A. Работник организации, чья проблема решается руководителем.

B. Лицо, принимающее решение.

C. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

D. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

18. Непрограммированные управленческие решения носят характер:

A. Творческий.

B. Футуристический.

C. Синтетический.

D. Интегральный.

19. Объектом управленческого решения является:

A. Лицо, принимающее решение.

B. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

C. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

D. Исполнитель решения.

20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий сред-

*ства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:*

- A. Вариантом.
- B. Прогнозом.
- C. Проектом.
- D. Управленческим решением.

*21. Слабоструктурированные управленческие решения принимают в ситуациях, характеризующихся:*

- A. Неполнотой или недостоверностью информации.
- B. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.
- C. Повторяемостью процессов.
- D. Новизной, многообразием влияющих факторов.

*22. По степени инновационности результата управленческих решений разделяются на следующие виды:*

- A. Много- и одноуровневые.
- B. Рутинные, селективные.
- C. Tактические, стратегические.
- D. Адаптационные, инновационные.

*23. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:*

- A. Учитывают динамику внешней среды.
- B. Относятся к типу высокоструктурированных.
- C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
- D. Принимаются оперативно и регулярно.

*24. Принять решение означает:*

- A. Распоряжение о реализации конкретного плана.
- B. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
- C. Рассмотреть все возможные альтернативы.
- D. Выбор одной из возможных альтернатив.

*25. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:*

- A. Учитывают динамику внешней среды.
- B. Относятся к типу высокоструктурированных.
- C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
- D. Принимаются оперативно и регулярно.

26. Коллективное принятие управленческих решений характеризуется:

- А. Быстрым нахождением компромиссного решения.
- В. Подавлением большинства меньшинством.
- С. Противостоянием различных мнений.
- Д. Снижением инициативы работников.

27. К формам разработки управленческих решений относится:

- А. Метод сценариев.
- В. Приказ.
- С. Бизнес-план.
- Д. PEST-анализ.

28. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?

- А. Это идеальное видение будущего.
- В. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.
- С. Это предполагаемый результат деятельности.
- Д. Это наше стремление к успеху.
- Е. Это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимого результата.

29. Какова роль информации в разработке управленческого решения?

- А. Является предметом анализа.
- В. Является средством анализа.
- С. Главный фактор успеха.
- Д. Позволяет глубже понять проблему.
- Е. Решение – информация командного типа.

30. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:

- А. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.
- В. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.
- С. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.
- Д. высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.

31. Как формулируется «глобальная цель управления»?

- A. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
- B. Получение максимальной прибыли организацией.
- C. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны «грести» в одном направлении»).
- D. Реализация миссии и выбранной стратегии организации.

## ТЕМА 10. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Вопросы для обсуждения

1. Определите отличия экономических категорий «новшество», «инновация», «открытие», «изобретение».
2. Какие источники инновационных возможностей наиболее значимы по Вашему мнению.
3. Определите свойства инновации.
4. Определите перспективы развития инновационной деятельности в Республике Беларусь.
5. Определите факторы, влияющие на инновационную активность и восприимчивость производителей.

### Задание

**Задание 1.** *«Инновационная деятельность научно-производственного центра «Реликт»[45].*

Научно-производственный центр «Реликт» является одной из крупнейших отечественных фирм по созданию компьютерных технологий для швейной индустрии. Компания занимает 20 % этого наукоемкого рынка и выпускает более 50 программ в год. А начинала эта компания с пошива чехлов для автомобильных сидений...

*Начало бизнеса.* Начало 1990-х гг. было трудным моментом в истории отечественной отраслевой науки: бюджетное финансирование резко сократилось, традиционные заказчики оказались на грани банкротства. Уровень оплаты труда работников НИИ порой не соответствовал даже прожиточному минимуму. Не было исключением и Центральный научно-исследовательский институт швейной промышленности, где трудились те, кто составляет сейчас кадровое ядро «Реликта». Именно в этот период у них родилась бизнес-идея, с реализации которой началась история компании.

Научный коллектив подошел к проблеме «выживания» с маркетинговой точки зрения и, перед тем как выйти на рынок, провел маркетинговое исследование. Целью этого этапа было определение места сосредоточения платежеспособного спроса. Выяснилось, что это те же люди, кто приобретает автомобили. Было принято решение об использовании разработанной в НИИ уникальной технологии по соединению лоскута в производстве чехлов для автомобилей. Благодаря этой запатентованной технологии лоскутное (а значит, более дешевое) изделие казалось непосвященному человеку сшитым из полноценной ткани и при этом искусно декорированным. Коллектив приобретал по бросовым ценам фабричные производственные отходы — остатки дорогих натуральных тканей и мехов — и шил качественные долговечные чехлы. Сбывали продукцию также без посредников. Товар пользовался огромным спросом. Были заключены договоры с простаивающими ателье, и бизнес пошел в рост.

Однако через некоторое время коллектив верно спрогнозировал падение спроса на свою продукцию. Во-первых, появились дешевые импортные аналоги, а во-вторых, сама продукция перестала быть настолько актуальной. Коллектив «Реликта» переориентировался на новую нишу...

*Новый рынок.* Новая ниша, которую выбрали себе ученые, — пошив спецодежды. Во-первых, здесь можно успешно использовать технологические разработки сотрудников НПЦ «Реликт». Рабочая одежда должна быть прочной и долговечной, поэтому для нее используются особые ткани, требующие особой технологии пошива. С другой стороны, ткани и технологии не должны быть дорогостоящими, так как уровень цен на такую продукцию должен оставаться невысоким.

Успех нового предприятия строился на том, что сотрудники компании смогли правильно спрогнозировать ситуацию на рынке профессиональной одежды и грамотно оценить характер и объем спроса.

К середине 1990-х гг. на рынке России появились компании, готовые платить за корпоративную одежду, являющуюся частью фирменного стиля. Причем каждая компания требовала эксклюзивности продукции, с одной стороны, и ее многофункциональности — с другой. Технология «Реликта» давала возможности гибкого реагирования на нужды заказчика, при этом сохранялась низкая себестоимость, что

создавало и значительное ценовое преимущество перед западными конкурентами.

Компания начала с уже освоенного платежеспособного сектора – автосервисов, которые приобретали форму для автослесарей, мойщиков автомобилей и технического персонала. Затем стали поступать заказы от медицинских учреждений, охранных агентств, магазинов, авиакомпаний и т. д.

Необходимость частой смены моделей и работа малыми партиями (от 20 до 100 единиц) сдерживали рост бизнеса. Исполнение заказов требовало оперативности, а затраты на переподготовку производственных мощностей под новый заказ составляли 50 % от всей стоимости проектов и требовали не только средств, но и времени. И тогда «Реликт» внедрил еще одну инновацию — компьютерную систему проектирования спецодежды. С ее помощью удалось сократить подготовительный цикл работ перед запуском модели в производство в пять-семь раз. За один рабочий день теперь можно было успеть нарисовать эскиз, сделать лекала на все заказанные размеры и выкройки, рассчитать, сколько понадобится ткани, описать все технологические операции и их последовательность для конкретной модели. Успех такой программы был очевиден, и фирма «Реликт» получила значительное конкурентное преимущество на рынке профессиональной одежды, но на очереди была другая инновация...

*Новая стратегия бизнеса.* Вместо того, чтобы использовать свое ноу-хау и получать сверхприбыль в выбранном секторе, компания нашла новое рыночное окно с великолепной перспективой роста. «Реликт» продает свою запатентованную технологию конкурентам, имеющим крупные производства (что позволяет использовать эффект экономии на масштабах), и сосредотачивает свою деятельность на создании компьютерных технологий для швейных производств разной направленности.

К концу 1990-х гг. программный продукт «Реликта» использовали не только компании, специализирующиеся на пошиве спецодежды, но и предприятия по пошиву мужских и женских костюмов, детской одежды, меховых и кожаных изделий. Свою продукцию компания стала реализовывать и мебельным производителям, так как при использовании уникальной компьютерной технологии «Реликта» себестоимость производства мягкой мебели снизилась на 5-7 %.

Последней новацией стало создание компьютерной программы, позволяющей персонифицировать каждую единицу продукции под



индивидуальные особенности фигуры человека.

Целевым рынком «Реликта» являются небольшие, быстро развивающиеся швейные предприятия с числом запятых около 30 человек и ежегодным оборотом приблизительно 500 тыс. долл. в год. Таких предприятий в России около полутора тысяч. Однако лишь четвертая часть из них готова к профессиональному использованию компьютерных технологий. Но и те компании, которые внедряют новые технологии, также ограничены в средствах, поэтому «Реликт» дифференцировал свою продукцию и старается удовлетворить различные требования клиентов. Для продвижения своей продукции компания воспользовалась механизмом государственной поддержки малого бизнеса. В России есть Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Покупатели компьютерной технологии «Реликта» могут получать через фонд необходимое для ее установки оборудование на выгодных лизинговых условиях. А стоимость вычислительной техники и периферии составляет 50-70 % от общих затрат по внедрению компьютерного проектирования одежды. Благодаря этому нововведению продажи «Реликта» выросли на 60 %.

Таким образом, активная инновационная политика и грамотный маркетинговый подход обеспечили малому предприятию «Реликт» устойчивый рост и перспективы развития на рынке России.

1. Изучив ситуацию для анализа, перечислить инновации компании «Реликт».

2. На основе таблицы 10.1 дайте характеристику инноваций компании «Реликт» по основным классификационным признакам.

Таблица 10.1

Классификация инноваций

Признак классификации	Виды нововведений
1	2
По типу	<ul style="list-style-type: none"><li>• прикладные (продукты и услуги);</li><li>• технологические;</li><li>• организационно-управленческие;</li><li>• рыночные</li></ul>
По инновационному потенциалу	<ul style="list-style-type: none"><li>• радикальные (базовые);</li><li>• комбинаторные;</li><li>• модифицирующие</li></ul>
По особенностям инновационного процесса	<ul style="list-style-type: none"><li>• внутриорганизационные;</li><li>• межорганизационные</li></ul>

Продолжение таблицы 10.1

1	2
По источникам возникновения	<ul style="list-style-type: none"><li>• вызванные развитием науки и техники;</li><li>• вызванные потребностями рынка;</li><li>• вызванные потребностями производства</li></ul>
По роли в воспроизводственном процессе	<ul style="list-style-type: none"><li>• инвестиционные;</li><li>• потребительские</li></ul>
По масштабу	<ul style="list-style-type: none"><li>• трансконтинентальные;</li><li>• транснациональные;</li><li>• региональные;</li><li>• крупные, средние и мелкие</li></ul>

3. Приведите примеры продуктовых инноваций, появившихся на белорусском рынке за последние годы. Дайте им характеристику по основным классификационным признакам.

4. Подумайте и определите факторы, влияющие на инновационную активность и восприимчивость производителей.

## ТЕМА 11. КОНТРОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Вопросы для обсуждения

1. Какова взаимосвязь контроля с другими функциями? Можно ли назвать контроль завершающей функцией управления? Какие есть аргументы в пользу Вашего ответа?

2. Какова важнейшая роль контроля – профилактическая, административная, регулирующая, мотивирующая. Эти роли дополняют одна другую или исключают? Приведите аргументы в пользу Вашей позиции.

3. Если размеры отклонений от установленных стандартов (норм, правил) существенны, то что лучше сделать: изменить стандарты или изыскать организационные ресурсы для их достижения? Какой путь в каких случаях более эффективен?

4. Какова взаимосвязь контроля с другими функциями?

5. Какие стандарты (нормы, нормативы), по Вашему мнению, являются более эффективными для реализации целей организации – завышенные, средневыполнимые или заниженные? Возможны ли в данном случае варианты, определяемые ситуацией? Что здесь главное? Приведите аргументы.

## Задания

**Задание 1.** Известно, что по направленности контроль бывает внутренним и внешним. Внутренний контроль осуществляется силами самой организации, в то время как внешний проводится или вышестоящими уровнями управления или специальными контролирующими органами. Как та, так и другая формы контроля имеют преимущества и недостатки. Какие? [3]

Оформите это следующим образом.

№ п/п	Внутренний контроль	Внешний контроль
Преимущества		
1		
2		
3		
4		
Недостатки		
1		
2		
3		
4		

**Задание 2.** Внутренний контроль деятельности организации подразумевает непосредственную подчиненность этого процесса руководству организации. Это, в свою очередь, определяет зависимость контроля, т. е. его субъективный характер. Разработайте систему мер и механизм реализации эффективной формы контроля, если директор плохой контролер.

## ТЕМА 12. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Вопросы для обсуждения

1. Насколько справедливо утверждение, что информация способна накапливаться бесконечно (беспредельно). Ведь можно говорить о некоторых возможностях человеческого мозга, как и созданных им информационных систем.

2. С позиций теории принятия решений информацией являются используемые данные. Можно ли считать информацией те данные, которые уже использованы или будут использованы? В чем здесь особенности?

3. Информация это лишь те знания, данные, сообщения, которые уменьшают степень неопределенности среды для получателя информации. Но для каждого получателя или пользователя информации изначально имеется разный уровень неопределенности внешней и внутренней среды организации. Аргументируйте Ваше мнение по поводу данного противоречия.

4. Считается, что вертикальные коммуникации менее эффективны, чем горизонтальные. Однако именно вертикальные коммуникации, особенно команды «сверху – вниз», всегда сопровождаются регламентом или так называемым «административным ресурсом». В чем проблема?

5. Назовите основные правила выступления, критики и в чем проблемы их соблюдения: Есть ли критерии правоты критикующего? Всегда ли нужно молчать, слушая критику со стороны руководителя? Если нет, то когда и почему?

### Задания

**Задание 1.** В управлении современной организацией известен так называемый «эффект одеяла», когда команды, поступающие сверху вниз модифицируются, трансформируются, не доходят до исполнителей в полном объеме или вообще не доходят. Это серьезная проблема. Традиционный выход – в упрощении организационных структур, т. е. сокращении уровней управления и, соответственно, сокращении времени коммуникационного обмена. Если потери информации при ее прохождении через пять уровней могут составлять 30 %, то при трехуровневой структуре – 15 %. Между тем, «плоские» структуры более затратны в процессах координации и согласования решений на горизонтальных уровнях. Например, в трехуровневых организациях такие затраты примерно на 30 % больше, чем в шестиуровневых. Исходя из этих условий, решите задачу повышения качества коммуникаций [27].

**Задание 2.** Вы – директор машиностроительного предприятия, с численностью работающих 1 000 человек. Предприятие находится в предкризисном состоянии: объемы сбыт уменьшаются, доходы и при-

быть тоже. Это прямым образом снижает заработную плату работников, растет внутреннее недовольство. Как директор, Вы видите выход в реинжиниринге с последующей реструктуризацией деятельности предприятия, что предполагает количественные и качественные изменения в составе персонала, обновление технико-технологической базы. Вам предстоит выступить на собрании представителей трудового коллектива с изложением проблемы и заведомо непопулярных у работников путей выхода из кризиса.

Изложите основные положения и концепцию предстоящей коммуникации, исходя из существующих принципов и правил коммуникационного обмена.

**Задание 3.** Разработайте «дерево целей» на тему «Удачное выступление», примерно ориентируясь на следующие задачи первого уровня «Главная цель – удачно выступить»:

- 1) преодолеть страх перед выступлением;
- 2) подготовить речь;
- 3) произвести хорошее внешнее впечатление.

**Задание 4.** Разработайте стиль общения с разными типами собеседников. В таблице 12.1 представлены наиболее часто встречающиеся в деловом мире типы «абстрактных собеседников». «Абстрактный собеседник» – это воображаемая психологическая модель, снабженная определенными характерными чертами, имеющими значение для подготовки и проведения деловой беседы. Конечно, в жизни в «чистом» виде эти типы не встречаются, а существуют живые люди, которым свойственны некоторые из перечисленных особенностей в комбинации нескольких «абстрактных примеров» собеседников. Однако значение «теоретических моделей» будущих собеседников позволит руководителям более детально обдумать и определить личности своих будущих собеседников, а также разработать возможные варианты поведения с ними.

*Таблица 12.1*

Основные абстрактные типы собеседников и стиль общения с ними

<i>Типы собеседников</i>	<i>Характерные черты</i>	<i>Возможный стиль общения</i>	<i>Ваш стиль общения с ними</i>
Конфликтный тип	1. Часто выходит за профессиональные рамки беседы. 2. Нетерпелив.	1. Остаться в рамках профессиональной беседы и быть совершенно спокойным.	

<i>Типы собеседников</i>	<i>Характерные черты</i>	<i>Возможный стиль общения</i>	<i>Ваш стиль общения с ними</i>
	3. Несдержан. 4. Возбужден.	2. Дать возможность другим собеседникам опровергнуть его утверждения	
Располагающий тип	1. Добродушный. 2. Трудлюбивый 3. Спокойно и обычно участвует в дискуссии и подведении итогов беседы	1. Дать ему возможность подвести итоги беседы. 2. Умеренно включается в дискуссию	
«Публичный эксперт»	1. Думает, что все знает лучше всех. 2. Обо всем имеет собственное мнение. 3. Всегда требует слова	1. Потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений	
«Говорун»	1. Бестактно и без причин прерывает ход беседы. 2. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады	1. С максимумом такта остановить. 2. Ограничить время его выступления	
Уязвимый тип	1. Недостаточно уверен в себе при публичных выступлениях. 2. Боится высказываться. 3. Молчит	1. Задать легкие доверительные вопросы. 2. Укрепить его веру в себя. 3. Не допускать насмешек	
Замкнутый тип	1. Замкнут. 2. Считает тему беседы недостойной его внимания и усилий	1. Признать его знания и опыт.	
Безразличный тип	1. Вообще не интересуется беседой. 2. Спит на совещании	1. Расспросить его о работе. 2. Привести примеры из круга его интересов	

<i>Типы собеседников</i>	<i>Характерные черты</i>	<i>Возможный стиль общения</i>	<i>Ваш стиль общения с ними</i>
Самоуверенный тип	1. Чувствует себя выше остальных собеседников.	1. Не применять прямой критики. 2. Применять метод «да, но...»	
Неконструктивно-коммуникабельный тип	1. Сочиняет и задает вопросы независимо от их реальной основы. 2. Сгорает от желания постоянно спрашивать обо всем и всех	1. Направить его вопросы на других участников беседы	
Уклонист	1. Старается уйти от обсуждаемых проблем. 2. Не высказывает желание решать организационные задачи.	1. По возможности «привязать» к обсуждению вопросов. 2. Спровоцировать дискуссию между ним и «говоруном»	

**Задание 5.** «Говорите ясно», «говорите просто» – чем отличаются эти требования. Приведите примеры того и другого, изложив суть следующей проблемы перед коллективом. Вам необходимо сократить фонд оплаты труда на предприятии примерно на 30 %. Для этого Вы имеете весьма веские с Ваших позиций аргументы. Составьте текст выступления.

## **ТЕМА 13. ЗНАНИЯ И ИНТЕЛЛЕКТ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Всегда ли знания означают расширение поля понимания процессов, явлений, объектов? Является ли противоречащим ему утверждение, что знания – это накопленная информация?
2. В корпоративной практике управления знаниями многих организаций имеется должность директора по управлению знаниями. Главное требование к этой должности – сочетание глубоких знаний в

области информационных технологий, высокой профессиональной эрудиции и личной культуры, знания норм организационной культуры и психологии межличностных отношений. Какие факторы в реальной управленческой деятельности Вашей организации сегодня мешают введению этой должности? Насколько это актуально?

3. Знания – это важнейший управленческий ресурс или важнейший управленческий инструмент? Приведите довод в пользу каждого из утверждений.

4. Чем отличается управление знаниями от управления на знаниях? Ведь управление знаниями подразумевает также их использование как организационного ресурса. Направленность управленческого воздействия также одна и та же – развитие организации. В чем разница?

5. Можно ли говорить, что начиная с создания «школы научного управления» и далее практика управления основывалась только на знаниях?

6. Наличие документа о соответствующей квалификации и специальности всегда должно означать багаж соответствующих знаний. Почему они у каждого могут быть разными? Есть ли здесь противоречия? Чем их можно объяснить?

7. Насколько соответствует Вашему мнению утверждение, что современный руководитель – это гуманитарий, имеющий специальную подготовку в области экономики, права, управления, международных отношений и других сферах?

8. Если бы Вам пришлось совершенствовать нынешнюю систему высшего образования в нашей стране, чтобы Вы сделали в первую очередь?

9. Этично ли на Ваш взгляд современному руководителю публично признаться в незнании или отсутствии необходимых навыков и попросить помощи у подчиненных по этому поводу?

10. «Скромность – это недостаток, которого ученые практически лишены. И счастье, что это так. Чего бы мы добились, если бы ученый стал сомневаться в своем собственном интеллекте? Весь прогресс оказался бы парализован его робостью. Он должен верить не только в науку вообще, но и в свою собственную науку. Он не должен считать себя непогрешимым, но когда он экспериментирует или рассуждает, ему следует обладать непоколебимой уверенностью в своей интеллектуальной мощи». /Шарль Рише (1850 – 1935), выдающийся французский физиолог и бактериолог, Нобелевский лауреат./ Всегда



ли скромность и интеллект противоположны по своей направленности и содержанию? Можно ли утверждать о нескромности великих ученых?

### Задания

**Задание 1.** Приведите аргументы и контраргументы в пользу двух утверждений.

– Руководитель должен выдвигаться на должность по опыту и стажу работы.

– Руководитель должен выдвигаться на должность на основе знаний [25].

**Задание 2.** Обоснуйте предложение по созданию информационно-аналитической службы Вашей организации. Каков должен быть ее количественный и качественный состав? Найдите ее место в организационной структуре управления организации. Обоснуйте функции и задачи каждого специалиста в информационно-аналитической службе. Дайте все это в виде схемы и основных положений должностной инструкции.

**Задание 3.** Оцените соотношение случайного и закономерного, трудолюбия и гениальности в каждом из перечисленных ниже открытий. Прокомментируйте Вашу позицию.

Мариле вынул из бочки со скипидаром случайно упавший туда костюм. Он оказался чистым, без пятен. Благодаря этому в 1870 году был изобретен способ химической очистки тканей.

Физик Беккерель случайно открыл радиоактивность, обнаружив, что завернутая в черную бумагу фотопластинка, лежавшая рядом с солью урана, оказалась засвеченной.

Вид кипящего чайника натолкнул Джеймса Уатта на идею паровой машины.

Автор открытия структуры бензола в 1865 г. ( $C_6H_6$ ), немецкий химик Ф. Кекуле сам описал это событие: «Однажды вечером, будучи в Лондоне, я сидел в омнибусе и раздумывал о том, каким образом можно изобразить молекулу бензола  $C_6H_6$ , в виде структурной формулы, отвечающей свойствам бензола. В это время я увидел клетку с обезьянами, которые ловили друг друга, то схватываясь между собой, то опять расцепляясь, и один раз схватились таким образом, что составили кольцо. Каждая одною заднею рукою держалась за клетку, а следующая держалась за другую ее заднюю руку обеими передними, хвостами же они весело размахивали по воздуху. Таким образом, пять

обезьян, схватившись, образовали круг, и у меня сразу же блеснула в голове мысль: вот изображение бензола. Так возникла вышеприведенная формула, она нам объясняет прочность бензольного кольца».

Со времен Гиппократов врачи, прослушивая работу внутренних органов, прикладывали ухо непосредственно к телу больного. Что и говорить, способ не очень удобный. Французский анатом и врач Р. Лаэннек задумал его усовершенствовать. Но как? Однажды он обратил внимание на играющих во дворе детей. Один что-то царапал по торцу бревна, а второй на другом конце бревна слушал, Тут же вспыхнула догадка: использовать в качестве посредника между больным и врачом полую деревянную трубку с утолщениями па концах. Новый прибор получил название стетоскоп, и было это в 1816 году.

Всех восхищает грандиозность Останкинской телевизионной башни. Но мало кто знает, что ее конструкция была подсказана инженером-автором Никитину и Кондратьюку юным техником Сережей Волковым. Играя, он построил башенку из катушек для ниток, а чтобы она не рассыпалась, продел внутрь веревочку и туго ее натянул. Мальчику выдали авторское свидетельство, по его схеме стали сооружать радиомачты, отличавшиеся завидной стойкостью. В этой связи некоторые исследователи сформулировали тезис, что большинство открытий результат случайных совпадений. Его сущность заключается в следующем:

*Всякий раз, когда череда событий дополняется возможностью «подброски» еще одного увиденного или узнанного факта, обязательно случайного (т. е. «на стороне» или «со стороны»), вроде бы избыточного и даже как будто бы «не по делу», возникают (обязательно!) предпосылки для мгновенного четкого усмотрения в наличном наборе собранных сведений их главной объединяющей закономерности (принцип «подброшенной пешки»).*

**Задание 4.** Существует «парадокс совета»: умному человеку совет не нужен, а глупый все равно им не воспользуется.

Насколько соответствует Вашему управленческому мировоззрению это утверждение? Означает ли это, что ум руководителя не требует своего развития?

**Задание 5.** Творческие люди – источники конфликтов?

Подбирать тех, которые проявляют любознательность и постоянно допытываются «почему», «а что если?»; проявляют гибкость и открытость к восприятию новой информации (иначе говоря, творческие люди никогда не отклоняют идею на том основании, что «мы это

уже пробовали – не получается»); способны увидеть проблему там, где другие ее не видят, и отчетливо ее сформулировать; проявляют высокую чувствительность к нуждам и потребностям, замечая их раньше, чем другие люди; способны связывать и объединять различную информацию самым неожиданным образом; неортодоксальны и настроены против авторитарности, смело ставят под сомнение привычные и общепринятые представления; проявляют умственную «непоседливость», сильную мотивацию и эмоциональную вовлеченность в то, чем занимаются; более склонны решать проблемы, а не осваивать новые факты и явления; ориентированы на достижение цели, а не на применение той или иной методики; не обязательно отличаются высоким интеллектом, ибо люди среднего интеллекта порою обладают большими творческими возможностями.

Творческие личности – нонконформисты, они насмешливы и мало уважают авторитеты. Их, как правило, не волнуют соображения престижа и мнение окружающих, они не разделяют общепринятых точек зрения. Поэтому творческие личности могут доставлять немало беспокойства своим руководителям.

Если Вы согласны с таким заключением, то креативные личности не нужны организации и она обречена на застой. В то же время конфликты в коллективе нежелательны. Выскажите свое мнение доказательств в его пользу.

## **ТЕМА 14. ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Может ли определенное лицо занимать какую-либо должность без должностной инструкции. Какие документы регулируют деятельность первого руководителя организации?

2. Современные, чрезвычайно мобильные организации предполагают, что работник должен быть достаточно креативным, а его деятельность зависит от изменений внешней среды. Какова роль в таких случаях должностных инструкций, и нужны ли они вообще?

3. Возможно ли совмещение в деятельности современной организации технократического и гуманистического подходов? Какие пути возможны для этого? Если это невозможно, то почему?

4. Является ли трудовой потенциал организации суммой трудовых потенциалов его работников? Выстройте свою аргументированную позицию по данному вопросу.

5. Дайте характеристику факторам формирования кадровой политики организации. В какую из двух групп работников (руководителей или рабочих) инвестиции наиболее эффективны? Почему?

### Задания

**Задание 1.** Как известно, возможны два основных варианта обеспечения организации персоналом необходимого количества и качества [27].

Первый путь состоит в приглашении на работу молодых, неопытных работников с дальнейшим их развитием и поэтапным продвижением по служебной лестнице. Таким образом, организация растит и воспитывает свои кадры.

Второй путь – покупка «готовой» рабочей силы с необходимыми деловыми, профессиональными и личностными качествами.

Оба подхода имеют как недостатки, так и достоинства. Ваша задача состоит в том, чтобы определить достоинства и недостатки того и другого способа и дать им количественную оценку по 5 балльной шкале. При этом преимущества Вы должны оценить от 0 до +5 баллов, а недостатки от 0 до – 5 баллов (таблица 14.1).

Таблица 14.1

Сравнительная характеристика различных подходов обеспечения организации персоналом

	Формирование персонала внутри организации	Баллы	Покупка «готовой» рабочей силы	Баллы
Преимущества				
1				
2				
3				
4				
Недостатки				
1				
2				
3				
4				

**Задание 2.** Оцените и сравните трудовой потенциал двух организаций – 1 и 2 – исходя из следующих данных (табл.14.2)

Таблица 14.2

Сравнительная характеристика организаций

Организация 1				Организация 2			
Работ-ник	Пол	Воз-раст	Зарпла-та	Работ-ник	Пол	Возраст	Зарпла-та
А	м	25	520	А	ж	20	550
Б	ж	33	430	Б	ж	21	520
В	ж	29	480	В	ж	25	580
Г	м	48	1 200	Г	м	40	690
Д	м	56	1 120	Д	м	55	920
Е	м	59	870	Е	ж	54	750
Ж	ж	52	830	Ж	ж	51	800
З	ж	49	770	З	ж	42	690
И	м	19	630	И	ж	38	610
К	м	24	890	К	ж	54	720
Л	м	42	1 500	Л	ж	29	600
М	м	59	1 350	М	ж	44	680
Н	м	53	1 880	Н	м	19	560
О	м	33	1 250	О	м	33	610
П	ж	39	830	П	м	48	920
Р	ж	45	740	Р	ж	39	930
С	м	22	810	С	ж	28	670
Т	м	21	920	Т	ж	45	520
Ф	ж	29	990	Ф	ж	43	620
Х	ж	31	820	Х	ж	42	710

**Задание 3.** Типичного японского менеджера можно охарактеризовать следующим образом. Он имеет университетский диплом по инженерной специальности, поступил в частную компанию, а не в государственную организацию и не занялся частной деятельностью. Он проработал в одной компании, по крайней мере, 30 лет. Он продвигался по служебной лестнице медленно, но верно и после некоторой конкуренции был назначен директором. Он упорно трудился, потому что были обеспечены устойчивость положения и шансы на продвижение. Он часто задерживался по вечерам на работе. Он и его коллеги, которые поступили на службу в компанию приблизительно в

то же время, не слишком сильно конкурировали друг с другом, поскольку каждый продвигался до определенного уровня, приблизительно одинаково. У него есть своя специальность, но в соответствии со статусом его переводят из одного отдела в другой: из конструкторского в производственный или из отдела сбыта на работу с кадрами. Таким образом, он до известной степени обладает широким кругозором. У него есть чувство перспектив, потому что много лет он проработал в одной компании и привык мыслить, исходя из долгосрочных соображений. Отождествил себя с компанией и хочет, чтобы она росла и процветала.

Выделите основные качества руководителя этого уровня, сравните их с качествами руководителя среднего звена управления Вашей организации.

Какие качества современного руководителя Вы можете добавить к данному портрету?

**Задание 4.** Организация занимается грузопассажирскими перевозками как на внутреннем рынке, так и на внешнем. Работает на рынке 12 лет. Имеет устойчивую рыночную нишу, финансово стабильна. Грузовой парк насчитывает 45 автомобилей, пассажироперевозками занято 120 автомобильных средств (автобусов, микроавтобусов и легковых автомобилей). Число работающих – 1 020 человек, включая административно-управленческий персонал и работников инфраструктуры. Кроме необходимых структур технического обслуживания, предприятие имеет общежитие на 200 мест, здравпункт, детское дошкольное учреждение.

Предложите свою систему управления персоналом, включая соответствующие подсистемы со своими функциями и задачами.

**Задание 5.** Определите степень своей решимости, ответив на вопросы теста.

#### Тест

Ответьте да или нет на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли Вы высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?

4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?

5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и искать подходящую для данного случая отговорку?

6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отхода от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль ее изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, даже если она не так уж и необходима?

10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на авось?

12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

13. Определите общую сумму набранных Вами очков по таблице:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Подведите итоги в соответствии с общей суммой набранных очков по следующим признакам:

*От 0 до 9 очков.* Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, что объясняется не «прирожденной» осмотрительностью, а трусостью. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, Ваша нерешительность намного снижает Ваш «коэффициент полезности», на Вас трудно положиться, т. к. Вы можете подвести.

Попробуйте изменить характер, начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению – оно Вас не подведет.

*От 10 до 18 очков.* Вы принимаете решение осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решать в эту минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот – Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решать дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, но для того, чтобы проверить себя.

*От 19 до 28 очков.* Вы достаточно решительны. Ваши логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто, принятые решения отстаиваете до конца, но если выявите их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо, но старайтесь всегда оставаться объективным, не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

*От 29 очков и выше.* Нерешительность – неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех сферах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям! Это воспитывает в них нерешительность, ту самую, от которой Вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату в коллективе, мешает работать. Вам неотложно надо менять стиль работы!

## **ТЕМА 15. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ**



## Вопросы для обсуждения

1. Можно ли считать, что конфликты обязательно присущи организации? Бывают ли безконфликтные организации, где все работники, осознавая свою роль, трудятся без внутренних противоречий?

2. Считается, что горизонтальные конфликты примерно в 2,5 раза чаще встречаются у специалистов с высшим образованием, чем у простых исполнителей. В то же время «вертикальная» конфликтность примерно в 1,5 раза больше на самых нижних уровнях управления, чем у специалистов и руководителей более высоких уровней. Почему?

3. Стремление к превосходству – одна из сильных групп конфликтогенов. Но как совместить это утверждение с тем, что доминантность и лидерство – обязательные качества эффективного руководителя? Означает ли это, что успешный руководитель всегда является источником конфликтов в организации?

4. Может ли успешная деятельность одного работника, приносящего общую пользу для организации, быть источником конфликта? Аргументируйте свою позицию. Лучше ли быть незаметным, но и мало полезным работником, не порождающим конфликты? Или наоборот?

5. Какие, по Вашему мнению, конфликтогены более сильные из каждых двух:

- |                           |   |                      |
|---------------------------|---|----------------------|
| снисходительное отношение | – | хвастовство          |
| категоричность суждений   | – | навязывание суждений |
| подшучивание (сарказм)    | – | утаивание информации |
| обман (его попытка)       | – | нарушение этики?     |

Почему? Какую из перечисленных причин конфликтов Вы могли бы «не заметить» как руководитель по отношению к подчиненному?

6. Агрессивность как конфликтоген – это черта характера или реакция на какой-то организационный фактор? Почему Вы так думаете?

7. В чем разница между активными и пассивными способами снятия агрессивных настроений человека? Какие из этих способов Вы считаете более эффективными в условиях Вашей организации?

## Задания

**Задание 1.** Расположите по мере убывания силы, приведенные в таблице 14.1 конфликтогены, определите их значимость (весомость) с учетом того, что общая сумма весов должна быть равна 100 % или 1,0. Почему именно такой, а не другой порядок Вы выбрали? Обоснуйте свой ответ[26].

*Таблица 15.1*

### Перечень сил - конфликтогенов

№ п/п	Конфликтогены	Ранг	Удельный вес
<i>Черты характера и поведенческие нормы</i>			
1.	Неаккуратность в работе		
2.	Необязательность, низкая трудовая и исполнительская дисциплина		
3.	Медлительность, низкая производительность труда		
4.	Болтливость, неумение «держать язык за зубами»		
5.	Чрезмерная настойчивость, настырность, назойливость		
6.	Безосновательный оптимизм, отсутствие меры реальности		
7.	Грубость по отношению к коллегам		
8.	Стремление выделиться из группы любой ценой		
9.	Хвастливость, преувеличение своей роли		
	<i>Всего</i>	<i>45</i>	<i>100 %</i>
<i>Профессиональные черты</i>			
1.	Низкий уровень квалификации		
2.	Нежелание работать с полной отдачей		
3.	Невнимательность, безразличие		
4.	Неспособность работать в группе		
5.	Отсутствие желания к профессиональному развитию		
6.	Завышенный уровень мотивации		
7.	Профессиональный эгоцентризм		
8.	«Всезнайство»		
9.	Желание браться за любую работу, но и		

№ п/п	Конфликтогены	Ранг	Удельный вес
	быстрое охлаждение к ней		
10.	«Обожествление» своей личности на основе высокого профессионализма		
	<i>Всего</i>	55	100 %
<i>Деловые качества</i>			
1.	Слабоволие и трусливость		
2.	Рискованная манера выполнять свои обязанности		
3.	Ярко выраженное желание «организовать», а самому наблюдать за процессом		
4.	Стремление к установлению «нужных» социальных коммуникаций		
5.	Неумение организовать труд, свой и подчиненных		
6.	Стремление к публичной критике		
7.	Принципиальность, переходящая в неприятие другой позиции		
8.	Отсутствие гибкости, дипломатичности		
9.	Неумение убеждать, публично выступать		
10.	Управленческий эгоизм («диктатура»)		
	<i>Всего</i>	55	100 %

**Задание 2.** В организации существует конфликтная ситуация, связанная с противостоянием руководителя организации (формального лидера) и неформального лидера. Последний является опытным специалистом, профессионалом высокого класса, работает начальником отдела, замечаний по поводу трудовой и исполнительской дисциплины не имеет. Однако он и его сторонники, которых много в организации, не разделяют существующего арсенала методов управления (в том числе людьми), применяемых руководителем организации. Конфликты возникают как в открытой форме (на общих собраниях, деловых совещаниях), так и в скрытой форме через чисто формальное соблюдение регламента. Работая начальником отдела, неформальный лидер фактически определяет морально-психологический климат в коллективе.

Что бы Вы предприняли, будучи на месте руководителя, для устранения конфликта?

**Задание 3.** *Человек, желающий войти в автобус, не равен тому же человеку, уже вошедшему в автобус.* Вначале он чрезвычайно активен в своем желании. «Товарищи! – слышим мы энергичный и зычный его голос. Пройдите вперед! Да проходите же в салон, впереди совершенно свободно! Ну что за люди!»

Но вот он вошел и напрочь забыл свое предыдущее состояние. Конечно, ибо стал уже не претендентом на место в автобусе, а его пассажиром, т. е. он уравнился в правах со всеми другими. А судьба тех, кто «за бортом», точно таких же, как он несколькими секундами ранее, но не вошедших в автобус, его, как говорится, уже мало волнует.

Можно ли утверждать, что наша жизнь тот же автобус? Всякий ли раз мы помним о других лишь постольку, поскольку сами находимся в такой же ситуации? Опровергните тезис, что «организация – автобус». Насколько целеустремленность и этика совместимы в организационных отношениях?

**Задание 4.** Конфликтные ситуации во многом связаны с крайностями в принятии решений руководителем. В любом случае такой подход не устраивает одну из сторон. Известно утверждение: «Оптимист везде видит зеленый свет, пессимист – красный, но истинно мудрый человек предпочитает быть дальтоником». Означает ли это, что современный руководитель должен избегать крайностей в принятии управленческих решений, т. е. не рисковать? Должен ли он в этой связи принимать всегда средние или, точнее, посредственные решения? Обоснуйте свою позицию или контрпозицию. Возможны ли конфликты при управленческом «дальтонизме» и какого характера они могут быть?

**Задание 5.** Ответьте на вопросы теста, который позволяет определить умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать.

#### Тест

1. Если утром Вам надо встать пораньше, Вы:

- Заводите будильник?
- Доверяете внутреннему голосу?
- Полагаетесь на случай?

2. Проснувшись, Вы:

- Сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела?
- Встаете не спеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу?

- Увидев, что у Вас в запасе еще несколько минут, продолжаете нежиться под одеялом?

3. *Из чего состоит Ваш обычный завтрак?*

- Из кофе или чая с бутербродами?
- Из мясного блюда и кофе или чая?
- Вы вообще не завтракаете дома и предпочитаете более плотный завтрак в 10.00

4. *Какой вариант рабочего распорядка Вы бы предпочли?*

- Необходимость точного прихода на работу в одно и то же время?

- Приход в диапазоне  $\pm 30$  мин

- Гибкий график

5. *Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва дала возможность:*

- Успешно поесть в столовой?

- Поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе?

- Поесть не торопясь и еще отдохнуть?

6. *Сколь часто в суете служебных дел и обязанностей у Вас выдается возможность немного пошутить и посмеяться в коллективе?*

- Каждый день

- Иногда

- Редко

7. *Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее?*

- Долгими дискуссиями, в которых упорно отстаиваете свою позицию

- Флегматичным отстранением от споров

- Ясным изложением своей позиции и отказом от дальнейших споров

8. *Надолго ли Вы обычно задерживаетесь после окончания рабочего дня?*

- Не более чем на 20 минут

- До 1 часа

- Более 1 часа

9. *Чему Вы обычно посвящаете свободное время?*

- Встречам с друзьями, общественной работе

- Хобби

- Домашним делам

10. *Что означают для Вас встреча с друзьями и прием гостей?*

- Возможность встряхнуться и отвлечься от забот
- Потеря времени и денег
- Неизбежное зло

11. *Когда Вы ложитесь спать?*

- Всегда примерно в одно и то же время
- По настроению
- По окончании всех дел

12. *Как Вы используете свой отпуск?*

- Весь сразу
- Часть летом, а часть зимой
- По два-три дня, когда у Вас накапливается много домашних

дел

13. *Какое место занимает в Вашей жизни спорт?*

- Ограничиваетесь ролью болельщика
- Делаете зарядку на свежем воздухе
- Находите повседневную рабочую и домашнюю физическую работу (нагрузку) вполне достаточной

14. *За последние 14 дней Вы хотя бы раз:*

- Танцевали?
- Занимались физическим трудом или спортом?
- Прошли не менее 4 км?

15. *Как Вы проводите летний отпуск?*

- Пассивно отдыхаете
- Физически трудитесь, например в саду
- Гуляете и занимаетесь спортом

16. *Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:*

- Любой ценой стремитесь достичь своего?
- Надеетесь, что Ваше усердие обязательно принесет свои плоды?
- Намереваетесь окружающим на Вашу истинную ценность, предоставляя им возможность делать надлежащие выводы?

### *Оценка результатов*

Теперь найдите в таблице 15.2 оценки для каждого из Ваших ответов и просуммируйте их.

Таблица 15.2

## Оценки ответов на тест

Вариант ответа	Вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	30	10	20	0	0	30	0	30
2	20	30	30	30	10	20	0	10
3	0	0	0	20	30	0	30	0
Вариант ответа	Вопросы							
	9	10	11	12	13	14	15	16
1	10	30	30	20	0	30	0	0
2	20	0	30	30	30	30	20	30
3	30	0	0	0	0	30	30	10

Оцените полученный результат.

*400 – 480 баллов.* Вы набрали почти максимальную сумму баллов и можно смело сказать, что Вы умеете полноценно жить и работать. Вы хорошо организовали режим работы, что, безусловно, положительно скажется на результатах Вашей служебной деятельности. Вы стрессоустойчивы. Не бойтесь, что регламентированность Вашей жизни придаст ей монотонность. Напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной.

*280 – 400 баллов.* Вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. Во всяком случае, Вы уже овладели искусством восстанавливать свои силы при самой срочной и плотной работе. У Вас могут быть стрессы, но без последствий.

Важно, чтобы Ваша служебная деятельность и семейная жизнь впредь оставались уравновешенными, без стрессов. Но у Вас есть еще резервы для повышения производительности за счет более разумной организации режима работы в соответствии с особенностями Вашего организма.

*160 – 280 баллов.* Вы середнячок, как и большая часть работников. Если Вы и дальше будете жить в таком режиме, а лучше сказать, в такой запарке, Ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Стресс рядом с Вами. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против Вас. У Вас есть все предпосылки, чтобы изменить свои вредные гигиенические навыки и служебные привычки.

*Менее 160 баллов.* Нужно менять образ жизни и работу. Если Вы уже жалуетесь на какие-то недомогания, особенно сердечно-

сосудистой системы, Вы можете смело винить в них лишь Ваш собственный вредный образ жизни. Вы постоянно в стрессе. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста, врача-гигиениста или психолога. Но лучше, если Вы найдете в себе силы преодолеть нынешний жизненный кризис, пока не поздно вернуть здоровье.

## ТЕМА 16. ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Вопросы для обсуждения

1. Аргументируйте утверждение, что задачи вышестоящего уровня могут являться целями для нижестоящего уровня. Является ли это абсолютным утверждением? Возможны ли случаи, когда такая зависимость не существует?

2. Конфигурация «дерева целей» предполагает его пирамидальный характер. Возможна ли асимметрия в количестве целей по уровням управления? Почему?

3. Связано ли возникновение программно-целевого управления с возникновением управленческой науки? Можно ли считать любой процесс оформления целевых установок программно-целевым управлением?

4. Управленческие принципы и правила управления – определите, по возможности, четкие критерии различий.

### Задания

**Задание 1.** Поставлена задача – создать предприятие по выпуску пива. Сформулируйте миссию этой организации, ключевые цели и необходимые для их достижения задачи. Изобразите графически «дерево целей» такой организации [26].

**Задание 2.** Предприятие «Формат» функционирует на отечественном рынке около 20 лет и выпускает продукцию как промежуточного назначения, так и конечного (товары народного потребления). Количество работающих составляет 2 500 человек. Объем годового выпуска – 20 млрд руб. Однако в течение последнего года предприятие испытывает серьезные трудности со сбытом продукции на внутренних и внешних рынках. Производственные запасы измеряются



двухмесячным объемом производства. Коэффициент обновления основных фондов в последний год 1,5 %. Торгующие организации, коллективные потребители не предъявляет достаточного спроса на продукцию. Сформируйте программно-целевой комплекс мер по выходу предприятия из кризиса и упрочению его позиции на рынке, т. е. определите необходимые меры, сроки их достижения, требуемые ресурсы, уровни (должности) исполнителей, формы контроля и отчетности.

## **ТЕМА 17. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Эффективность управленческого труда определяется высокими результатами общей деятельности организации. Чем они выше, тем выше качество руководства.

Какие аргументы Вы можете привести для опровержения данного утверждения? Возможна ли ситуация, когда при плохой работе аппарата управления достигаются высокие общие показатели работы организации?

2. Существует две точки зрения:

- независимо от уровня для каждого руководителя должны быть одна и та же система критериев и механизма оценки;
- руководители всех уровней должны оцениваться по разным критериям, т. к. они выполняют работу разной значимости и содержания.

Изложите свое мнение по каждому из этих утверждений.

3. Основой для измерения уровня качества труда руководителя является производственная деятельность и управление персоналом, хотя известно, что человеческий и производственный факторы не являются единственными для оценки эффективности управленческого труда.

На чем, по Вашему мнению, основана эта концептуальная установка измерения качества труда руководителя?

### **Задания**

**Задание 1.** Балльная оценка деятельности руководителей, специалистов и даже организаций сопряжена со многими проблемами и нареканиями. Главной проблемой является субъективность оценки.

Предложите способ повышения объективности балльной оценки, например, в Вашей организации. Является ли тестирование способом решения данной проблемы? [25].

**Задание 2.** В концерне должна проводиться оценка деятельности руководителя – начальника управления, в подчинении которого несколько отделов. Кто, исходя из Ваших представлений, должен входить в состав группы по оценке деятельности данного руководителя? Какой подход лучше: а) руководителя оценивают вышестоящие руководители; б) руководителя оценивают работники одного с ним уровня; в) руководителя оценивают подчиненные; г) оценка осуществляется представителями разных уровней управления. Назовите преимущества и недостатки каждого из четырех вариантов.

**Ситуация 3.** Личностные, профессиональные и деловые качества составляют основу портрета современного руководителя. Назовите по десять качеств из каждой группы, характерных для руководителя XXI века и определяющих успех организации. Оформите Ваше мнение в таблице 16.1.

*Таблица 16.1*

Перечень качеств, составляющих основу портрета современного руководителя

№ п/п	Личностные качества	Профессиональные качества	Деловые качества
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

## ТЕМА 18. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

### Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы определяют конкурентоспособность организации?
2. Охарактеризуйте уровни конкуренции.
3. Конкурентное преимущество – сущность, структура и содержание.
4. Назовите источники получения конкурентных преимуществ.
5. Какие показатели деятельности организации используются для оценки уровня конкурентоспособности организации?
6. Что представляет собой конкурентоспособность фирмы?
7. Дайте определение подхода Портера к определению природы конкуренции.
8. Какие пять сил по М.Портеру воздействуют на конкурентную ситуацию организации?

### Задания

**Задание 1.** Приведите примеры конкурентоспособности коммерческой организации, обусловленные следующими факторами: барьеры входа на рынок (инвестиционные, лицензионные, ноу-хау); ценовая власть потребителей; ценовая власть поставщиков; угроза заменителей услуг и товаров [27].

**Задание 2.** Различаются ли понятия «продуктивность» и «эффективность» при оценке использования ресурсов организации? Охарактеризуйте эти понятия применительно к оценке использования ресурсов организации. Ответ обоснуйте, подкрепите примерами [39].

## ТЕМА 18. СОВРЕМЕННЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

### Вопросы для обсуждения

1. Современная организация изменяет свою конфигурацию подобно возможностям детского конструктора [25]. Количество уровней, звеньев, связей, специфика целей, задач, функций и принципов зависят от влияния внешних факторов. Это организация в высшей степени адаптивная, подобно хамелеону изменяющая свой цвет в связи с изменением характера угроз. В этой связи, какова роль стратегического управления устойчивыми принципами организационной жизни, которые должны быть долгосрочны и предсказуемы, ибо в обратном случае теряется роль всякой стратегии?

2. Организация с «внутренними рынками» построена на принципе максимальной самодостаточности каждого из входящих в нее звеньев. Вся система внутренней жизни ориентирована на это. Но в то же время основной тезис организационного устройства в современном мире состоит в том, что организация – это открытая система, успех которой полностью зависит от ресурсов, поступающих извне. Есть ли здесь противоречие? Если да, то в чем оно?

3. Означает ли устройство современных организационных структур отрицание принципа иерархичности? Если нет, то в каких случаях он сохраняется?

4. Основной отличительной особенностью интеллектуальной организации является ориентация на результаты, на креативное сотрудничество при отрицании административного контроля. Как, по Вашему мнению, можно эффективно сочетать высокую степень индивидуальной и групповой автономии с необходимостью установления общих правил (регламента) сотрудничества? Насколько необходимы эти общие правила (регламент)?

5. Как Вы можете интерпретировать один из принципов деятельности интеллектуальных типов организации «мы все – это больше, чем каждый из нас». Во всех ли случаях организационной жизни такое утверждение верно? Аргументируйте утвердительный и отрицательный ответ.

6. Насколько свобода и коллективизм как организационные принципы противостоят бюрократизму и иерархии как основным принципам «старой» организации?

7. Сценарный способ обучения (деловые игры, кейсовые ситуации) имеют как преимущества, так и недостатки. Сценарий – это моделирование реальной ситуации с принятием соответствующих решений. В то же время любой сценарий – упрощение решаемой проблемы, что можно отнести к недостаткам. Чем определяется его широкое применение?

### **Задания**

**Задание 1.** Интеллектуальная и бюрократическая организация являются антиподами. Первый тип строится на свободе действий и выбора в рамках поставленной цели, отсутствии ограничений в пространстве и во времени (в большинстве случаев), свободном выборе и использовании ресурсов, децентрализации решений. Второй тип организации – бюрократический – организован, главным образом, на

«принципах рациональной бюрократии» - преобладании регламента, строгой отчетности, иерархии, административном порядке. Установите преимущества и недостатки интеллектуальной и бюрократической организаций. Назовите общие черты данных типов организаций [28].

**Задание 2.** В середине XX века (до 1990 г.) производство кинопродукции осуществлялось мощными вертикально-интегрированными организациями. Они имели большой штат, многочисленные декорации, съемочные площадки. В этих структурах работали тысячи специалистов – операторы, редакторы, ассистенты, режиссеры, осветители, гримеры и др. Это, соответственно, требовало поддержания их в постоянной «готовности». Начиная с конца XX века и по настоящее время каждый кинематографический проект – это временная группа, которая формируется под его ресурсы и задачи. Такой подход позволяет рационально использовать имеющиеся финансовые и человеческие ресурсы, не ограничиваясь лишь штатными работниками бывших киностудий, потому что постоянных «фабрик» фильмов не существует. Это экономит накладные расходы, гонорарные выплаты, облегчает работу с кредиторами и спонсорами. По окончании конкретного проекта такая временная группа распускается.

К какому типу перечисленных ниже организаций современное кинопроизводство относится: виртуальным, многомерным, «внутренним рынкам» или интеллектуальным?

Докажите, что именно к одной из них (или другой современной организационной структуре) относится кинематографический проект.

Какая из перечисленных составляющих является доминирующей: виртуальная, многомерная или другая?

**Задание 3.** Основным преимуществом виртуальной организации является ее гибкость. Она, имея сравнительно небольшой капитал, может успешно конкурировать с экономическими гигантами рынка. Но главный недостаток виртуальной организации – низкая степень контроля руководства над ключевыми направлениями своего бизнеса.

Какие, по Вашему мнению, могут быть пути решения этой проблемы?

**Задание 4.** Дистанционная форма обучения в ВУЗе подразумевает получение знаний и навыков на основе современных информационных компьютерных технологий при вполне определенной периодичности реальных форм контроля знаний при соответствующем учебно-методическом обеспечении.

Какой тип организации характеризует эта форма обучения? Перечислите доводы в пользу Вашего утверждения.

## Список литературы

1. Анисимов Ю.П. Инновационный менеджмент: практикум: учеб. пособие / Ю.П. Анисимов, Ю.В. Качина, Е.В. Солнцева. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2008.- 149 с.
2. Антикризисное управление : учеб. пособие для вузов / Г. К. Таль [и др.]; под общ. ред. Г. К. Таля. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 929 с.
3. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск: Интерпрес-сервис, 2003. – 352 с.
4. Брасс, А. А. Основы теории организации: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2002. – 256 с.
5. Бобылева, А.З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения : учеб. пособие для вузов / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2007. – 336 с.
6. Большаков, А. С. Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
7. Вершигора, Е. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
8. Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. для вузов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2004. – 504 с.
9. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарика, 1998. – 528 с.
10. Галкина, Т. П. Социология управления от группы к команде : учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
11. Галенко, В. П. Менеджмент : учеб. для вузов / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. — СПб: Питер, 2003. — 224 с.
12. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учеб. / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 500 с.
13. Герчикова, И. Н. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 335 с.
14. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: [пер. с англ.] / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Даннелли. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
15. Глухов, В. В. Менеджмент: учеб. / В. В. Глухов. – СПб. : Лань, 2002. – 528 с.

16. Гончаров, В. И. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / В. И. Гончаров. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.
17. Дафт, Р Теория организации – М., 2006. – 131 с.
18. Колчинская Е.Э. Практикум по курсу «Менеджмент» /Е.Э.Колчинская. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 70 с.
19. Менеджмент: практикум для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии». В 3 ч. Ч. 1 / авт.-сост.: Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова, О. В. Гулевич. – Гомель: УО БТЭУ,- 2010. – 48 с.
20. Менеджмент: практикум для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии». В 3 ч. Ч. 2 / авт.-сост. : Е. А. Левченко, Н. К. Зайцева. – Гомель: УО БТЭУ, 2011. – 48 с.
21. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ М. Мескон. – М.: Дело, 2000.
22. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность : учеб. пособие / С. Ю. Кричевский [и др.]; под общ. ред. М. И. Плотницкого, Г. В. Турбан. – М. : Современ. шк., 2006. – 664 с.
23. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках : учеб. для вузов / Б. В. Прыкин [и др.] ; под ред. Б. В. Прыкина. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 415 с.
24. Основы менеджмента : учеб. для вузов / Д. Д. Вачугов [и др.] ; под ред. Д. Д. Вачугова. – М.: Высш. шк., 2002. – 372 с.
25. Петрович, М. В. Управление организацией: пособие / М.В. Петрович. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2009. –316 с.
26. Петрович, М.В. Управление организацией: учеб. пособие / М.В. Петрович. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. –331 с.
27. Практикум по теории управления: учеб. пособие / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушивицкого. – 2-е изд. доп. – М.: Финансы и статистика, 2005.
28. Практикум по дисциплине «Управленческие решения» для студентов дневной и вечерней форм обучения по специальности «Менеджмент организации» / Л.А. Трофимова, В.И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 93 с.
29. Психология менеджмента: учеб. для вузов / под. ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.



30. Поталицына Л.М. Менеджмент: Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе/ Л.М.Поталицына.- ТУСУР, Томск, -2012.-74 с.
31. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учеб. / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
32. Рексин, А.В. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / А.В. Рексин, Р.Р. Сароян. – М.: МГИУ, 2007. – 224 с.
33. Робинс, С. Менеджмент: [пер. с англ.] / С. Робинс, М. Коултер. – М. : Вильямс, 2002. – 880 с.
34. Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник /Тебекин А.В., Касаев Б.С. – М.: КНОРУС, 2006. – 186 с.
35. Тележников В.И. Менеджмент: учеб. пособие// В.И.Тележников.- Минск: БГЭУ, 2008. - 509 с.
36. Теория и методы принятия решений. Методические указания к практическим занятиям / Сост. И. С. Телина; НовГУ им. Я.Мудрого. – Великий Новгород, 2007. – 27 с.
37. Уваров В. В. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики : учеб. пособие для вузов / В. В. Уваров, И. А. Пятибратов. – М. : Международ. ун.-т бизнеса и управления, 2001. – 283 с.
38. Управление качеством : учеб. для вузов / Е. И. Семенова [и др.] ; под ред. Е. И. Семеновой. – М. : Колос, 2004. – 184 с.
39. Управление организацией: учебное пособие/ М.В. Петрович [и др.]; под ред. М.В. Петровича. – Минск, Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – 2012. – 432 с.
40. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2004. – 400 с.
41. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 892 с.
42. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд. и доп. – М.: Эксмо 2005. – 544 с.
43. Феденя, А. К. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. К. Феденя. – Минск : Бестпринт, 2003. – 324 с.
44. Черемных, О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: учеб. пособие для вузов / О.С. Черемных, С.В. Черемных. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 736 с.

45. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учеб. Пос. – СПб.: Питер, 2005. – 135 с.

46. Юкаева, В. С. Менеджмент : краткий курс: учеб. пособие для вузов / В.С. Юкаева. — М.: Дашков и К", 2006. — 104 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	стр.
Тема 1. Менеджмент, его эволюция	3
Тема 2. Организация как объект управления	
Тема 3. Планирование как функция менеджмента	
Тема 4. Организация как функция менеджмента	
Тема 5. Общая функция менеджмента - мотивация	
Тема 6. Общая функция менеджмента - контроль	
Тема 7. Методы менеджмента	
Тема 8. Коммуникации в менеджменте. Стили лидерства	
Тема 9. Процесс принятия решений	
Тема 10. Инновационный менеджмент	
Тема 11 Контроль в управлении организацией	
Тема 12 Информационное обеспечение организационной деятельности	
Тема 13	
Тема 14	
Тема 15	
Тема 16	
Тема 17	
Тема 18	
Тема 19	
Список литературы	

**Лапицкая Ольга Владимировна  
Михарева Валентина Алексеевна**

## **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Практикум  
по одноименной дисциплине  
для слушателей специальностей 1-26 02 74 «Деловое  
администрирование» и 1-25 01 79 «Экономика  
и управление на малых и средних предприятиях»  
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 05.09.14.

Рег. № 96Е.  
<http://www.gstu.by>