

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор УО «ВГТУ»

_____ С.И. Малашенков
« ____ » _____ 2013 г.

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальностей 1-19 01 01-01 «Дизайн (объемный)»,
1-19 01 01-04 «Дизайн (коммуникативный)»,
1-19 01 01-05 «Дизайн (костюма и тканей)»

РЕКОМЕНДОВАННО
Редакционно-издательским
советом УО «ВГТУ»

« ____ » _____ 2013 г.
Протокол № _____

Витебск
2013

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальностей 1-19 01 01-01 «Дизайн (объемный)»,
1-19 01 01-04 «Дизайн (коммуникативный)»,
1-19 01 01-05 «Дизайн (костюма и тканей)»

Витебск
2013

СОДЕРЖАНИЕ

Темы, ситуации для анализа и задания к проведению практических занятий	4
Практическое занятие № 1	
Введение в менеджмент	4
Практическое занятие № 2	
Сущность и цели менеджмента. Менеджмент и его функции	11
Практическое занятие № 3	
Организация как основа менеджмента, ее миссия и цели	15
Практическое занятие № 4	
Внутренняя и внешняя среда организации	16
Практическое занятие № 5	
Принятие решений	23
Практическое занятие № 6	
Организационная деятельность в менеджменте	33
Практическое занятие № 7	
Мотивация как функция менеджмента и методы ее осуществления	36
Практическое занятие № 8	
Коммуникативный процесс в менеджменте	39
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	44

ТЕМЫ, СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА И ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие № 1. Введение в менеджмент

ТЕСТ «АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ»

Тест позволяет оценить одиннадцать потенциальных ограничений качеств, имеющих первостепенное значение для руководителя.

1. Неумение управлять собой.
2. Неумение руководителя бороться со стрессами, рационально использовать время, силы и способности, поддерживать состояние здоровья и работоспособности.
3. Размытые личные ценности.
4. Недостаточно ясные личные ценности приводят к размытости суждений и необоснованности решений. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация личного потенциала работников, развитие и совершенствование. Руководители, для которых неясны собственные жизненные ценности, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.
5. Смутные личные цели.
6. Руководитель может не иметь четких целей, стремиться к недостижимым или нежелательным целям, недооценивать альтернативные варианты и упускать главное в угоду второстепенному.
7. Остановленное саморазвитие.
8. Неспособность преодолеть свои слабости, склонность избегать острых ситуаций, напряжения ума, воли, привычка не рисковать.
9. Недостаточность навыка решать проблемы. Неумение принимать эффективные и оперативные решения, изобретать различные варианты решений, проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Накапливающиеся и нерационально решенные проблемы тормозят дело.
10. Недостаток творческого подхода.
11. Неумение принимать нестандартные творческие решения, неспособность к инновациям, изобретательству. Стереотипно мыслящие руководители не способны выдвигать новые идеи сами, стимулировать и достойно оценивать изобретательность других. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, имеет данные ограничения.
12. Неумение влиять на людей.
13. Отсутствие дара внушения, воодушевления людей, умения «повести за собой». Руководитель при этом не умеет правильно говорить, внимательно

- слушать, убеждать, приходиться к согласию в спорных вопросах.
14. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.
 15. Незнание науки управления, конкретных методов и приемов воздействия. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, негуманен, неэтичен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.
 16. Слабые навыки руководства.
 17. Отсутствие способности руководить, таланта руководителя. Подчиненные у таких руководителей чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже возможностей, психологический климат в таких коллективах низкий, низкая производительность труда.
 18. Неумение обучать.
 19. Неумение помогать подчиненным в личном и служебном росте, отсутствие качеств наставника, лидера и авторитета. Подчиненные тогда работают, не имея обратной связи от руководителя, а оценки последнего формальны и поверхностны.
 20. Низкая способность формировать коллектив.
 21. Неумение сформировать дружную, эффективно работающую «команду» единомышленников, которые полностью реализуют свои возможности, достигают своих целей и получают удовольствие в работе.

Процедура работы с тестом

Прежде чем приступать к тесту, прочитайте инструкцию. Желательно заготовить копию таблицы ответов. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, не слишком долго думайте, отложите анализ до окончания всего теста.

По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты и наметьте пути снятия своих ограничений.

На весь тест отводится примерно 20 минут и затем еще 40 минут на обдумывание и обсуждение.

Инструкция по выполнению теста.

Подготовьте копию таблицы ответов и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов на утверждения теста. На следующих страницах вы найдете 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь вопросник; если какой-либо вопрос вызывает у вас сомнение, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.

3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.

35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителю не обязательно постоянно быть лидером в своем коллективе.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.

69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.

101. Я сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.
 102. Я обычно достигаю того, чего хочу.
 103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
 104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
 105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
 106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
 107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
 108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
 109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
 110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица 1.1 – Ответы теста

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

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.

В таблице, изображенной здесь, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верное, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

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

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

Таблица результатов.

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

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и т. д., наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату

ранг 1 и т. д., наивысший результат получит ранг 11.

Таблица 1.2 – Итоги

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
А	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
В	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
С	Четкие личные цели			Смутные личные цели
Б	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
Е	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыков решать проблемы
К	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
С	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
І	Способность руководить			Недостаток способности руководить
Ј	Умение обучать			Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Заполните итоговые таблички. В табличке «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке «Личные ограничения» — области, требующие первоочередного развития.

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг» и столбца «Обратный ранг».

Таблица 1.3 – Личные достоинства и ограничения

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Краткие определения ограничений

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; различие целей с условиями современной работы и жизни.
4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим, развивать и расширять свои возможности.
11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

Практическое занятие № 2

Сущность и цели менеджмента. Менеджмент и его функции

План

1. Управленческий труд и его специфика. Управление и менеджмент.
2. Свойства, характеристики и участники процесса управления.
3. Организация как главная единица в менеджменте.
4. Виды разделения управленческого труда в организациях. Менеджер и его функции. Система подготовки менеджеров.

Усвоить и обсудить следующие категории и понятия:

- понятие менеджмента как вида деятельности; менеджмент как наука и искусство управления; цели, задачи и характерные черты менеджмента. виды менеджмента;
- управляемая и управляющая системы, субъект и объект управления; интегральная модель менеджмента;
- организация как главная единица в менеджменте; понятие и характеристики организаций;
- виды разделения управленческого труда в организациях и соответствующие виды менеджеров; типы менеджеров, требования, предъявляемые к ним; особенности деятельности управляющих в Республике Беларусь; менеджмент и рыночная экономика.

Ситуации для анализа

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном мл.

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями – Генри Форд. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в

реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупных компаний. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволяющую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традициям, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителя сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжил действовать по старинке. В следующие 20 лет «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долларов, который Форд скопил в более удачливые времена.

Вопросы

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие личные качества Форда и Слоуна содействовали их успеху?
3. Каковы причины поражения Форда?
4. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?

Тест «Испытай себя: Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?»

Если вы хотите узнать себя, на каждый из предлагаемых вопросов ответьте

правдиво: да, нет, не знаю. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по 10 баллов, за ответ «не знаю» – 5 баллов, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами моих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастливой звездой.
5. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.
6. Люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.
7. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.
8. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), какой я есть.
9. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.
10. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы или жду, когда кто-то пройдет впереди меня.
11. Если я простужусь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.
12. Считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.
13. Уверен, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.
14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.
15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

Ответ:

100 – 150 баллов. Вы **капитан** собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не возводя их в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом в вашей душе – для окружающих загадка.

50 – 99 баллов. Вы охотно бываете **рулевым**, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей реалистичны: гибкость, чуткость и рассудительность всегда бывают вашими союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

до 49 баллов. Вы часто бываете **пассажиром** в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, считая, что так сложились обстоятельства, судьба и т. п. В

своих трудностях обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам непостижимой и невозможной.

Практическое занятие № 3 **Организация как основа менеджмента, ее миссия и цели**

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и признаки организации.
2. Жизненный цикл организации.
3. Общие характеристики организации.
4. Подходы к анализу внутренней среды.
5. Характеристики внешней среды.
6. Анализ внешней среды организации.
7. Модели организации как объектов управления.
8. Миссия организации и ее определение.
9. Природа и сущность организационных целей.
10. Функции целей в организации.
11. Типы организационных целей.
12. Требования, предъявляемые к целям организации.
13. Концепция управления по целям (результатам).

Задание 1. Ситуация для анализа

Как и всякая добившаяся всемирной известности фирма, корпорация «Макдональдс» пришла к своему успеху непростым путем. В ее истории много моментов, когда под угрозой оказывалось выполнение то одной, то другой функции фирмы.

1. До появления фирмы «Макдональдс» в мире не существовало индустриальных способов приготовления пищи. Именно применение конвейерных технологий принесло первые успехи молодой фирме – они позволили дешево изготавливать и продавать доброкачественную еду.

Здесь, однако, компанию подстерегал неприятный сюрприз. Одно из обязательных блюд ассортимента – жареный картофель «фри» – никак не поддавалось механизации. При машинной жарке он оказывался то пережаренным, то недожаренным. Выяснилось, что все зависит от неоднородности химического состава картофеля.

Но где это видано, чтобы фермеры направляли свою картошку на анализы? Корпорации «Макдональдс» пришлось прибегнуть к целому арсеналу угроз и посулов, чтобы фермеры поняли, что важны не только сорт и размеры клубня, но и, скажем, процент содержания протеина в нем.

2. На одном из этапов бурного роста сети ресторанов «Макдональдс» фирма утратила контроль за хозяевами некоторых из них. И поплатилась за это: главой французской системы ресторанов стал человек, не желавший

следить за качеством еды и обслуживания.

Потенциальный спрос на услуги ресторанов быстрого обслуживания в этой стране был подорван, а кафе «Макдональдс» приобрело репутацию грязных забегаловок. Лишь судебный процесс позволил фирме устранить нерадивого менеджера и начать восстанавливать престиж марки.

3. Замороженный мясной фарш для гамбургера технологичнее свежего. Его можно хранить сколь угодно долго, не боясь, что он испортится. Но – увы! – он не так вкусен. Поэтому долгие годы политика «Макдональдс» в этом вопросе состояла в отказе от мороженных продуктов. Более того, в этом направлении не велись даже исследования.

Революцию совершила группа поставщиков фарша. Она за свой счет, не будучи даже уверенной в поддержке руководства «Макдональдс», разработала принципиально новую технологию глубокой заморозки, сделавшей фарш очень вкусным, и даже построила мощный хладокомбинат. Благодаря этой новине «Макдональдс» надолго обогнал своих конкурентов.

4. Несколько раз «Макдональдс» совершал одну и ту же очень естественную ошибку. Выходя на рынок новой страны, он стремился включить в меню местные блюда, а само кафе оформить в национальном стиле ... и неизменно терпел фиаско.

Лишь напряженная работа экспертов по маркетингу позволила сначала связать неудачи с попытками национально «окрасить» кафе в разных странах, а затем объяснить этот странный феномен. Оказывается, местные жители считали американизированный вариант собственных блюд профанацией национальной кухни и в то же время не прочь были попробовать чисто американскую пищу. С тех пор где бы ни открывалось кафе «Макдональдс», основу его меню составляют вариации на тему традиционной американской булочки с котлетой (гамбургера).

Практическое занятие № 4. Внутренняя и внешняя среда организации

Ситуация 1

Подруга детства

По своей специальности Галина – физик-экспериментатор. Закончив школу с углубленным изучением точных наук при Московском государственном университете, она в 1992 году поступила в Московский физико-технический институт. На третьем курсе заинтересовалась торговлей ценными бумагами, и, как это часто бывает, наука отошла на второй план, уступив место бизнесу. Галина проработала около пяти лет в инвестиционных компаниях. Накопив небольшой капитал, в 2000 г. она задумала открыть собственное дело. Галина планировала открыть салон красоты.

Но денег не хватало, Галина вспомнила про свою подругу детства. Алина была очень обеспеченной, да как быть не обеспеченной, если родители нефтяники. Алина ни в чем себе не отказывала и привыкла смотреть на всех

свысока. С Галиной они вместе ходили в детский сад и в школу. Уже в детском саду у Алины сложился принцип: «Все мое, делиться ни к чему и незачем, я здесь кто, а вы никто». Алина в детстве взваливала все свои обязанности на Галину, и при этом Алина знала, что ее так называемая подруга не откажет. Галина была рада, что у нее такая богатенькая подруга, и выполняла все ее прихоти. После школы их дороги разошлись: Галина поступила в Московский физико-технический институт, а Алина считала, что институт может и подождать.

Галина очень хотела открыть дело, но нужен компаньон. Знакомых, у которых «водились» такие наличные, у Галины, кроме Алины, не было. Желание открыть фирму у Галины было огромное, и она предложила Алине открыть вместе дело на равных условиях. Алине идея понравилась, и она согласилась. Галина планировала создать салон красоты, причем помещение под него — двухэтажное здание общей площадью 400 кв. м. После проведения некоторых исследований на рынке Галине пришлось от первоначальной задумки отказаться. Количество салонов красоты в Москве к тому времени достигло 4,5 тысячи, а запускать проект с «заведомо устаревшей концепцией» предпринимательнице не хотелось. Более перспективным Галине показался другой бизнес — организация свадеб. Алина поддержала идею; девушки подыскали подходящее здание, заключив необходимые документы, принялись за работу.

Всю финансовую часть первое время Галина решила выполнять сама. В августе 2000 г. салон «Белая лагуна» открылся. Галина проводила на фирме целый день: реклама, завоз товаров, обслуживание клиентов — все легло на ее плечи. Алина в салоне появлялась редко. А когда появлялась, то чувствовала себя начальницей, потакая Галину «это не так, то не так».

Галина трудилась с утра до позднего вечера. Покупатели были очень довольны, потихоньку росла прибыль. Работы было много. Было решено набрать персонал, разместив рекламу в газете.

На собеседование пришли две девушки. Наталья закончила дизайнерские курсы, знала тенденции моды. Ирина работала в бухгалтерии продовольственного магазина. Через некоторое время подошли еще двое молодых людей; они хорошо владели компьютером и до этого работали в рекламном деле. Вскоре подошли еще четыре девушки.

Набрав небольшой персонал, «Белая лагуна» стала набирать обороты, прибыль увеличиваться, работники были довольны, коллектив дружелюбный, салон веял теплой, домашней атмосферой.

Салон предлагал вполне стандартный набор услуг: парикмахерская, ювелирный магазин, организация свадебного торжества. Галина услышала от своих знакомых об услуге «салют из бабочек», которые видели что-то подобное за границей. Например, молодожены могли заказать «салют из бабочек», выпустив их из красивой коробки в самый торжественный момент. Ухватившись за эту идею, Галина заключила договор с учеными, которые

занимались разведением тропических насекомых. Галина пыталась найти новые идеи и применить их к салону.

Дела у «Белой лагуны» шли очень хорошо, прибыль росла, покупатели были очень довольны. Алина появлялась редко, чтобы посмотреть, как идут дела, и получить свою долю. Галина мирилась с этим. Главное, что дела идут хорошо, но было, конечно, обидно отдавать Алине 50 %, но Галина считала, что ей обязана, если бы не Алина — она не открыла салон «Белая лагуна».

Через полтора года существования салона Алине захотелось управлять салоном, почувствовать себя хозяйкой. Алина все чаще и чаще начала наведываться в салон, командуя персоналом и Галиной. Алина считала себя выше всех, про старую дружбу с Галиной она совсем и не вспоминала. В коллективе нарастало недовольство. Алина без конца стала делать выговоры работникам, заявляя им, что они ни в чем не разбираются. Новаторские идеи Галины Алина не поддерживала, не понимая, зачем это.

Галина, не сообщив Алине, заключила договор с французской компанией «Француза» о поставке платьев. Алина возмутилась, что ее не поставили в известность, заявив Галине, чтобы она не забывала, кто здесь главный. Да и заключенный контракт о поставке экзотических бабочек ни к чему, его необходимо разорвать, слишком дорого обходится, да и ничемное удовольствие, считала Алина. Заявление было таким: «Мое решение не обсуждается, он будет расторгнут в ближайшее время». Галина пыталась объяснить, что он приносит прибыль уже немалую – 30 %, да и спрос у обеспеченных клиентов на такой экзотический подарок растет. Никакие доводы на Алину не действовали, кому только нужен такой нелепый подарок – бабочки.

Обстановка в «Белой лагуне» накалялась. На следующий день Алина созвала коллектив и объявила, что фирму должен возглавить один человек, то есть она. Ее заместителем должна стать Галина. В должности генерального директора Алина будет владеть 70 % прибыли, а Галина – 30 %. Все это Алина преподнесла в виде ультиматума. Галина не могла позволить к себе такого отношения. Она поставила фирму на ноги; мало того, ее упрекают, а теперь еще командуют, требуют отказаться от 20 % прибыли и расторгнуть самый выгодный контракт.

Вопросы к ситуации

1. Сформулируйте проблему.
2. Чем объясняются успехи «Белой лагуны»?
3. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
4. Дайте рекомендации.

Ситуация 2

Жестокий мир моды

С самого детства у Валерии было две страсти: мода и журналистика. Еще в

школе она безошибочно определяла подделки известных марок одежды, обуви и аксессуаров, одевалась со вкусом, да и подруги считали ее незаменимой в создании нового образа. Ее мама — филолог — привила дочери хорошую, правильную речь. Валерия могла убедить любого — так красиво говорила. Свое обучение старалась построить так, чтобы совместить свои два увлечения. При поступлении в институт остановила свой выбор на факультете журналистики. А параллельно с учебой Валерия занималась в школе модельеров, сама придумывала дизайн своего гардероба. В студенческой газете вела колонку «Современный стиль», которой зачитывались все модницы института. Будучи человеком честолюбивым и амбициозным, она поставила себе задачу построить свою карьеру в одном из известнейших журналов о моде и стиле «Vogue» и достигнуть должности главного редактора.

После окончания института Валерия около года проработала в одном из столичных журналов, приобретая необходимый опыт. Вскоре она стала отправлять свои статьи главному редактору журнала «Vogue», написала предложения о том, что можно было бы добавить как по оформлению, так и по содержанию в журнал, чтобы он стал еще более интересным. Идеи были свежие, яркие и неординарные, чем, собственно, и привлекла Валерия главного редактора Алексея. Он решил ее пригласить в журнал, но обыкновенным корреспондентом. Тем не менее, для Валерии это был уже реальный шаг для осуществления ее мечты. Она уже попала в мир моды, где ей предстояла тяжелая работа.

Что касается Алексея, главного редактора, — это был опытный журналист в сфере моды и шоу-бизнеса, с железной хваткой и очень тщеславный. К сотрудникам был строг и спуска никому не давал. С конкурентами расправлялся просто, считая, что в мире моды выживает сильнейший, шел на интриги для достижения своих целей. Собственно, именно такими способами он и достиг положения главного редактора. Своего места он добился благодаря сплетням и знакомству с владельцем издательского дома, выпускающего ведущие журналы мод, — Виктором Стромовым.

Тем временем Валерия приступила к работе. Девушкой она была очень общительной и быстро завела нужные знакомства с модной элитой столицы. Благо, для этого у нее был пропуск сотрудника редакции на все модные вечеринки и банкеты. Дела пошли хорошо; новости она узнавала самая первая и всегда опережала всех своих коллег. И уже через пару лет Алексей пригласил ее на должность заместителя главного редактора. Валерия была благодарна, что Алексей принял ее на работу, а затем стал продвигать, но желание стать главным редактором (соответственно, занять его место) не покидало ее. К тому же она уже сама успела познакомиться с Виктором Стромовым, ведь только он мог решать вопрос о назначении ее на новую должность.

У Валерии созрел план, как проявить себя и показать Виктору, что она справится с работой по руководству журнала не хуже, чем сам Алексей. Да и новых клиентов и проектов привлечет. Около четырех месяцев она

договаривалась о совместном проекте с одним известным модельером. Аналогов данному проекту еще не появилось, поэтому Валерия рассчитывала на признание Виктором своей работы. В назначенный день она собиралась на встречу со Стромовым, чтобы представить свою идею. Каково же было ее удивление, когда, приехав, она обнаружила, что идет презентация ее проекта Алексеем, который в разговоре с Виктором даже не упомянул, что Валерия причастна к созданию. Она решила прояснить ситуацию с Алексеем и вызвала его на прямой разговор. Он ей ответил: «Если ты хочешь играть на моей территории, должна придерживаться моих правил. А соответственно, твои идеи — это мои идеи, ведь я твой начальник!»

Для Валерии это был настоящий удар, и она сильно переживала, что все ее труды за несколько секунд присвоены Алексеем.

Вскоре после этого случая, решив немного развлечься, она отправляется на одну из светских вечеринок, где встречает свою подругу Катрин, которая в курсе всех последних новостей, и узнает следующую информацию. «На одной из модных выставок Алексей публично оскорбил одну из примадонн шоу-бизнеса. Помимо личных оскорблений заявил, что редакция «Vogue» считает ее самой безвкусно одетой женщиной, что оскорбило капризную кинозвезду, и она собирается подать в суд как на него, так и на журнал в целом (раз он прикрывается их именем). Ситуация осложнилась тем, что Алексей остыл и хотел исправить ситуацию, боясь гнева Виктора, который узнает о произошедшем, но было уже поздно. На днях актриса выступит с публичным заявлением, тогда репутация журнала сильно пострадает...

Узнав это, Валерия сначала обрадовалась, а потом перед ней встал нелегкий выбор: с одной стороны, можно было все рассказать Виктору... Тогда во избежание конфликта с актрисой Алексея бы уволили. Раз нет зачинщика в редакции, то кому же будут предъявлять обвинения... Да и на его место, скорее всего, поставят Валерию...

Но, с другой стороны, честно ли использовать случайно полученную информацию для борьбы с конкурентом...

Вопросы к ситуации

1. Сформулируйте проблему.
2. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
3. Дайте рекомендации.

Ситуация 3

Привычное место

Компания «Сатурн» вот уже почти десять лет занималась издательской деятельностью. Все это время во главе фирмы стоял генеральный директор Иван Иванович, уже пожилой, но полный энергии и энтузиазма. В 1996 г. он создал это издательство, дав себе слово, что будет издавать только серьезную, научную литературу и никогда не издаст детектива. И это обещание самому

себе он твердо держал на протяжении всего времени.

Книги издательства «Сатурн» нашли своего читателя, и многие институты обращались к Ивану Ивановичу с заказами на издание своих книг. Появились партнеры среди крупных издательств, которые поддерживали «Сатурн» и помогали ему оставаться на плаву. Но несмотря на значительную поддержку, Иван Иванович всегда придерживался своих принципов и издавал только то, что считал нужным, и так, как хотелось ему, хотя со стороны партнеров были попытки навязать ему свое мнение. В начале своей деятельности Ивану Ивановичу удалось получить в аренду на очень выгодных льготных условиях пусть небольшое, но расположенное в центре Москвы, недалеко от метро помещение. Помещение было оформлено по-домашнему и создавало теплую, непринужденную обстановку. Все сотрудники издательства чувствовали себя как дома, что хорошо влияло на работу и на атмосферу в коллективе. Для многих издательство стало почти родным домом, и задержка на работе расценивалась без обид, а иногда и с радостью.

И вот приближалось 10-летие издательства. Все сотрудники, основная часть которых работала в издательстве с самого ее создания, с предвкушением ожидали праздника и уже планировали, как отметить столь знаменательное событие. Только Иван Иванович ходил задумчивый и неразговорчивый. После окончания очередного срока договора аренды потребовалось почти полгода, чтобы оформить все документы на пролонгацию. Получив проект договора, Иван Иванович обратил внимание на то, что срок аренды 3 года, а не 5, как было раньше. Причина была ему неизвестна, а исполнитель в Москомимуществе пожимала плечами и ссылалась на распоряжение «сверху».

И вот от достоверных источников Иван Иванович узнал, что готовится постановление правительства о «Приватизации всех помещений». Арендаторам предлагалось выкупить арендуемые ими помещения. В случае отказа помещения «пускались с молотка».

В одном из разговоров с директором крупного издательства Иван Иванович рассказал о своей проблеме. Директор с радостью предложил оказать финансовую поддержку для решения этого вопроса. Казалось бы, теперь все будет хорошо, деньги найдены, издательство сохранит свое привычное место. Но Иван Иванович чувствовал какую-то тревогу. Он понимал, что, если согласиться на эту помощь, ему придется считаться с мнением своего партнера.

Время уходило, а предполагаемой суммы на выкуп помещения у Ивана Ивановича не было, да и не могло появиться. Потеря родного помещения все больше беспокоила директора «Сатурна».

Вопросы к ситуации

1. Сформулируйте проблему.
2. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
3. Дайте рекомендации.

Тесты «Проверка степени Вашего «макиавеллизма»: манипулируете Вы другими?»

Данный тест используется в США для определения степени «макиавеллизма» как одного из качеств предпринимателя. Как известно, Николо Макиавелли, живший в XVI веке, – автор одного из самых «черных» лозунгов человечества: «Цель оправдывает средства».

В зависимости от степени Вашего согласия с каждым из десяти имеющихся в тесте утверждений выберите один из пяти вариантов ответа:

- а) не согласен полностью;
- б) не согласен частично;
- в) отношусь нейтрально;
- г) согласен частично;
- д) согласен полностью.

Утверждения:

1. Большинство людей в основном хорошие и добрые.
2. Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на эти действия.
3. Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить кому-то неправду.
4. Когда Вы просите кого-нибудь сделать что-то для Вас, не лучше ли сказать о реальных причинах Вашей потребности, нежели выдумывать более весомые.
5. Самый лучший способ управлять людьми – это говорить им то, что они желают слышать.
6. Каждый человек, который доверяет кому-то, кроме себя, навлекает на себя опасность (проблемы, неприятности).
7. Продвигаться вперед трудно без «срезания углов».
8. Нужно считать, что все люди имеют склонности к пороку, который все равно когда-нибудь проявится.
9. Многие люди с большей легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей собственности.
10. Вообще-то говоря, люди не будут упорно работать, если их не заставить.

Обработка результатов:

Сравните, выбранные Вами варианты ответов с ключом и суммируйте полученные баллы. Эта сумма делится на 50 и умножается на 100 %.

Ключ:

Утверждения 1, 2, 3, 4:

- | | |
|----------------|----------------|
| вариант ответа | «а» – 5 баллов |
| | «б» – 4 балла |
| | «в» – 3 балла |
| | «г» – 2 балла |
| | «д» – 1 балл |

Утверждения 5, 6, 7, 8, 9, 10:

- вариант ответа «а» – 1 балл
«б» – 2 балла
«в» – 3 балла
«г» – 4 балла
«д» – 5 баллов

Диагноз и консультация психолога:

Чем больше полученное Вами число превышает 50 процентов и приближается к 100 процентам, тем выше степень «макиавеллизма». И наоборот, если Вы набрали меньше 50 процентов баллов, и чем больше Вы приблизились к 20 % рубежу, тем ниже у Вас степень «макиавеллизма».

Люди с высокой степенью «макиавеллизма» оценивают ситуацию и действуют более хладнокровно, рационально и решительно. Люди с низкой степенью «макиавеллизма» – это «хорошие парни», которым доброта не дает манипулировать другими.

На варварской стадии становления рыночных отношений «макиавеллизм» предпринимателя – это его благо. Однако в стране с цивилизованной экономикой, как известно, все не так. Нормальная степень «макиавеллизма» там порядка 25 баллов, или 50 %. Тем, у кого она выше, лучше скрывать свой результат от сослуживцев, знакомых и близких.

Практическое занятие № 5. Принятие решений

ТЕСТ «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ»

Тест разработан и апробирован ленинградским промышленным психологом А. А. Ершовым и направлен на оценку 4 типов ориентации руководителя в процессе управления.

Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

- Д – ориентация на интересы дела;
- П – ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;
- О – ориентация на официальную субординацию;
- С – ориентация на себя.

Инструкция

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В и Г).

Выберите, пожалуйста, из предложенных, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их.

Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему.

Старайтесь быть искренними и объективными.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

- А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.
- В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.
- Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение:

- А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять наиболее важное на мой взгляд задание.
- В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
- Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

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.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации:

- А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.
- Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.
- В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир не знает виновника, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

- А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
- Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
- В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.
- Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия, дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится

к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива: пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 10

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы можете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по

отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания, сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальству, пусть решают.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15

Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаюсь его отремонтировать,

получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением

«сократить» эту единицу.

В. Предложу заместителю обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-нибудь претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Деловая игра. Алгоритм решения управленческих проблем

Цели деловой игры:

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
2. Приобретение навыков в коллективной выработке решений. Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Порядок проведения деловой игры

Преподаватель ставит задачу на игру, объясняет условия игры и задачи участников. Правила игры:

1. Из 17 действий, обозначенных в бланке играющего, надо составить алгоритм (последовательность) решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами от 1 до 17.
2. Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без консультаций с другими игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Время индивидуальной работы — 25 мин. Окончание и начало работы фиксируется преподавателями. Индивидуальные оценки вносятся в графу 3.
3. Все игроки разбиваются на команды по 5 – 7 человек. В свободном обмене мнениями вырабатывается общее коллективное мнение. Команды между собой мнениями не обмениваются. Время для группового обсуждения — 20 мин. Начало и окончание работы фиксируется преподавателем. Коллективные оценки заносятся в графу 4.
4. Представитель команды докладывает и защищает групповое решение.

Подведение итогов игры

Руководитель игры зачитывает эталон. Участники вносят эталонные оценки в графу 5. Затем сравнивают результаты с эталоном, вычисляют ошибки как разницу номеров действий эталона (графа 5) с индивидуальной (графа 3) и групповой (графа 4) оценками. Полученные результаты (по модулю) вносят в графу 6.

Для определения победителя к полученным результатам необходимо добавить очки за просроченное время (1 мин – 2 очка).

Итоги подводят отдельно по индивидуальной работе и коллективной.

Таблица 5.1 – Бланк участника игры

Наименование этапов принятия управленческих решений	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой
1. Документальное оформление задач						

Продолжение таблицы 5.1

2. Определение раз- решимости проблемы						
3. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
4. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
5. Оформление решения						
6. Разработка вариантов решения проблемы						
7. Определение существования проблемы						
8. Оценка новизны проблемы						
9. Контроль за исполнением решения						
10. Выбор решения						
11. Оценка вариантов решения						
12. Организация вы- полнения решения						
13. Постановка задачи исполнителям						
14. Выбор критерия оценки вариантов решения						
15. Установление вза- имосвязи с другими проблемами						
16. Формулирование проблемы						
17. Определение причин возникновения проблемы						

Сумма ошибок						
--------------	--	--	--	--	--	--

Практическое занятие № 6. Организационная деятельность в менеджменте

ДЕЛОВАЯ ИГРА «УТРО НА ДАЧЕ»

Исходные данные: На даче находится отец, сын 14 лет и дочь 6 лет. В 8 часов уходит электричка, на которой они должны уехать в поход. С собой намерены взять бутерброды, чай, на завтрак следует приготовить отцу – черный кофе, детям кофе с молоком, и всем – по одному бифштексу с отварным картофелем. Воду надо носить из колонки за 250 метров.

Оборудование: На даче есть двухконфорная плитка, рукомойник наливной – 6 литров, наружный туалет – одноместный, одно ведро для воды 12 литров, 1 сковорода, на которой помещается 2 бифштекса, 1 чайник – емкость 1 литр, остальная утварь и посуда в избытке. Нужно определить время, в которое все должны подняться (одновременно), чтобы успеть на электричку.

При этом надо выполнить следующий перечень дел (далее указаны номера дел, расход времени в мин для отца, сына, дочери):

№	Перечень дел	Расход времени в мин		
		отец	сын	дочка
1	Встать, одеться	2	2	5
2	Сходить в туалет	2	5	7
3	Убрать одну постель	2	3	5
4	Зарядка	15	20	10
5	Принести воду с колонки	или 10	или 10	-
6	Умыться, почистить зубы	5	5	8
7	Побриться	5	-	-
8	Заплести косички	или 5	или 5	и 5
9	Вскипятить воду	или 10	или 10	-
10	Очистить картофель	или 8	или 10	-
11	Сварить картофель	или 20	или 20	-
12	Сварить кофе	5	-	-
13	Заварить чай	или 5	или 5	-
14	Вскипятить молоко	или 5	или 5	-
15	Вымыть бифштексы	2	-	-
16	Поджарить бифштексы с одной стороны	10	-	-
17	Накрыть стол	или 3	или 3	или 3
18	Позавтракать	15	15	20
19	Помыть посуду и убрать	или 10	или 10	или 20
20	Приготовить бутерброды	или 8	или 12	-
21	Собрать вещи в дорогу	или 5	или 5	-
22	Одеться, обуться	3	5	10
23	Дойти до электрички	8	8	8
24	Купить билеты	или 2	или 2	-

Примечание: Обозначение ИЛИ значит, что дело должен выполнить кто-то один, прочерк – что данное дело не может быть выполнено сыном или дочкой.

Одновременно все должны: встать, начать завтрак, выйти на электричку.

Методические указания: При выполнении работы следует учитывать загрузку оборудования (нельзя на 2-комфорной плите одновременно жарить бифштексы, кипятить молоко и варить картошку) и т. д. и ресурсов – один человек в большинстве случаев не может делать одновременно 2 дела (за исключением случая, если первое дело носит пассивный характер – варка картошки, а второе начинается позже начала первого и заканчивается раньше его).

Расход воды на дела:

№ 6 – соответственно 2, 2, 1 литр,

№ 7 – 2 литра,

№ 11 – 4 литра,

№ 12 – 1 литр,

№ 13 – 2 литра,

№ 15 – 3 литра,

№ 19 – 5 литров.

Задание 1. «Приоритете».

Исходные данные представлены перечнем задач, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период (таблица 4).

Постановка задачи. Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решения по делегированию отдельных задач другими исполнителями.

Цель: приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

Методические указания

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

1. Работу только над действительно важными и необходимыми задачами.
2. Решение задач в соответствии с их неотложностью.
3. Достижение наилучшим образом поставленных целей в условиях сложившихся обстоятельств.
4. Исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Таблица 6.1 – Исходные данные для выполнения задания

№	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможность делегирования
		срочность	важность	
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	Да	Да	Нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	Да	Да	Нет
3	Консультация у юриста	Да	Нет	Да
4	Посещение выставочного центра	Нет	Да	Нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	Да	Нет	Да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	Нет	Да	Да
7	Передача документов в архив	Нет	Да	Да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	Нет	Нет	Да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	Нет	Да	Нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	Да	Да	Нет
11	Изучение нормативных документов	Нет	Да	Нет
12	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	Да	Да	Нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	Нет	Да	Нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	Нет	Нет	Да

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение руководителю могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы.

В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

- А – срочные/важные;
- Б – срочные/менее важные;
- В – менее срочные/важные;
- Г – менее срочные/менее важные.

Задачи группы А – руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б – должны быть делегированы другим исполнителям.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не

будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В. По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям. Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (ведь им доверяется исполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные, и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы Г. Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

На базе использования принципа Д. Эйзенхауэра может быть решено практическое упражнение «Приоритет».

Практическое занятие № 7

Мотивация как функция менеджмента и методы ее осуществления

План

1. Сущность мотивации, основные зависимости мотивационного менеджмента.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Особенности мотивационного менеджмента в РБ.

Задание:

1. Выберите ситуацию, в которой требуется мотивация и покажите последовательно, шаг за шагом, как в ней будет работать модель Портера-Лоулера.

Ситуация 1 Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшим стимулом в работе является четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Попробуйте оценить собственный мотивационный комплекс (то есть уяснить, что вами больше движет пока в жизни – «кнут» или «пряник»), заполнив таблицу:

Оценка мотивов	Очень незначи- тельно	Незначи- тельно	Более или менее значи- тельно	Доволь- но значи- тельно	Очень значи- тельно
Мотивы \ баллы	1	2	3	4	5
Я стараюсь учиться хорошо, потому что:					
Мотивы \ баллы	1	2	3	4	5
1) я хочу заработать побольше 2) это даст мне шанс продолжить образование					
3) не хочу расстраивать родителей 4) не желаю слыть тупицей 5) это повышает мой престиж в глазах друзей 6) я получаю удовольствие от успешной учебы 7) я уверен, что чем больше умных людей, тем лучше обществу и мне.					

Рассчитайте свои показатели:

а) внутренняя мотивация: $M = \frac{№6 + №7}{2}$;

б) внешняя положительная мотивация: $П = \frac{№1 + №2 + №5}{3}$;

в) внешняя отрицательная мотивация: $O = \frac{№3 + №4}{3}$.

Запишите эти показатели в виде неравенства и оцените свой мотивационный комплекс.

Если: $M \geq П \geq O$ – Вы - идеалист в хорошем смысле слова;

$П \geq M \geq O$ – Вы – большой любитель «пряников»;

$O \geq П \geq M$ – без «кнутов» вам трудно;

$M \geq O > П$ – ваша внутренняя мотивация сильна, но вы слишком боитесь неприятностей;

$O > П < M$ – страх перед наказанием разрушает вашу внутреннюю

Тест «Какая у вас мотивация к успеху?»

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
11. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
12. Усердие – это не основная моя черта.
13. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
14. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
15. Признание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
16. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
17. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
18. Я легко проявляю честолюбие.
19. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
20. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
21. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
22. Нужно полагаться только на самого себя.
23. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
24. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
25. Я менее честолюбив, чем многие другие.
26. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
27. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

28. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
29. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
30. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
31. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
32. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
33. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
34. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
35. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнить.
36. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
37. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
38. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
39. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
40. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
41. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
42. Если я не уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Ответ:

28 – 32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15 – 27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Практическое занятие № 8 **Коммуникационный процесс в менеджменте**

План:

1. Роль и место коммуникационного процесса в управленческой деятельности.
2. Элементы коммуникационного процесса, их характеристики. Информация как предмет коммуникационного процесса.
3. Этапы организации коммуникационного процесса.
4. Проблемы эффективной организации коммуникационного процесса

Ситуации для анализа:

Ситуация 1. Бутики Христорара. Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара».

Компания владельца сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христодара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование по старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руки на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие его магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о барьерах и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, Мак Клелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти "психологи" знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействиях с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар –отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Ситуация 2

1. В плановом отделе работает 8 экономистов. Все они довольно хорошо распределяют свое рабочее время, и только Вера Михайловна всегда опаздывает хотя бы на полчаса из-за того, что до работы ей необходимо отвезти детей в школу. Начальник отдела знает, что она может наложить дисциплинарные взыскания, но она также знает, что Вера Михайловна – самый грамотный экономист в отделе. Пытаясь достичь приемлемого решения, начальник предложил Вере Михайловне заканчивать работу немного позднее, чем остальные, чтобы компенсировать свои опоздания. Но Вере Михайловне это не нравится. Она реагирует следующим образом: « Вы прекрасно знаете, что я и так успеваю быстрее, чем кто-либо в отделе, и все сотрудники отдела это тоже знают, поэтому они не против того, что я прихожу немного позже». Но начальник не совсем в этом уверена. Если позволять подчиненным такие вольности, то к чему это приведет?

Вопросы:

- Стоит ли игра свеч?
 - Что, если начальник ничего не предпримет?
 - Посоветуйте выход из создавшейся ситуации.
2. Вас недавно назначили начальником отдела сбыта на швейной фабрике. Спустя две недели одного из своих сотрудников Вы посылаете в командировку в другой город на 5 дней. В понедельник он уезжает, а в

среду, по дороге на работу, Вы встречаете своего подчиненного. Тот идет по противоположной стороне улицы и Вас не замечает.

Вопросы:

- В чем суть ситуации? Поставьте диагноз ситуации.
 - Как Вы поступите? Обоснуйте свое решение, просчитайте его последствия.
3. Вы, начальник, случайно по параллельному телефону подслушиваете разговор своей подчиненной. Подруга предлагает ей немедленно придти в магазин, где она заняла очередь за необходимыми Вашей подчиненной продуктами. «А шефу скажи, – подсказывает приятельница, – что у тебя заболел ребенок». Спустя пару минут «взволнованная» сотрудница просит отпустить ее пораньше с работы к больному ребенку.

Вопросы:

- В чем суть проблемы, описанной в ситуации?
 - Как Вы поступите в данной ситуации?
 - Какие выводы можно сделать о стиле руководства данного начальника?
4. Вы заняли должность руководителя. Что Вам нужно сделать в первую очередь?
- а) выяснить, как работал Ваш предшественник;
 - б) довести до сведения подчиненных, что для них начинается новая жизнь;
 - в) разузнать, кто неформальный лидер среди Ваших новых подчиненных;
 - г) обязать всех представить Вам свои должностные инструкции, отчеты о работе за прошлый год;
 - д) наладить отношения с новым непосредственным начальником;
 - е) составить долгосрочный план действия;
 - ж) выявить круг наиболее неотложных проблем.

Обоснуйте свое решение. Отметьте достоинства и недостатки каждого из указанных вариантов действий, а также конкретный способ их осуществления.

Тест «Оцените себя как собеседника»

Отметьте ситуации, вызывающие у вас досаду и раздражение:

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник не смотрит в лицо во время разговора.
4. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
5. Собеседник не улыбается в нужных местах.
6. Собеседник отвлекает меня вопросами и комментариями.
7. Собеседник старается опровергнуть меня моими же словами.
8. Собеседник передергивает смысл моих слов, вкладывает в них другое содержание.
9. Собеседник переспрашивает, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник не дослушав, перебивает меня, чтобы согласиться.

11. Собеседник играет сигаретой, протирает стекло очков, рассматривает ногти на руках, почесывается и т. д.
 12. Собеседник делает выводы за меня.
 13. Собеседник вставляет слова в мое повествование.
 14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
 15. Собеседник смотрит на меня оценивающе.
 16. Собеседник говорит, что тоже так думал, когда я предлагаю что-то новое.
 17. Собеседник часто кивает головой, ахает и поддакивает.
 18. Собеседник вставляет шуточки, когда я говорю о серьезном.
 19. Собеседник поглядывает на часы во время разговора.
 20. Собеседник ведет себя так, будто я ему мешаю делать дела.
 21. Собеседник при начале разговора бросает все дела и все внимание обращает на меня.
 22. Собеседник постоянно вопрошает «Вы тоже так думаете?», «Вы со мной согласны?».
 23. Собеседник постоянно прерывает нить разговора и «уходит в сторону».
 24. Собеседник через слово вставляет «так сказать», «понимаете ли», «как это», «экает», причмокивает, цыкает зубом и т. п.
 25. Собеседник переадресовывает мне мои же вопросы: «А вы как думаете?»
- Подсчитайте процент раздражающих вас ситуаций. Если он:
- От 0 до 10 – вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, ваш стиль общения может служить примером для окружающих.
 - От 10 до 40 – вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном признании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособляйте свой темп мышления к его речи, и общаться с вами станет еще приятнее.
 - От 40 до 70 – вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, делаете поспешные выводы. Старайтесь не заострять внимание на манерах говорящего, не монополизируйте разговор.
 - От 70 до 100 – вы далеко не лучший собеседник, к сожалению. Вам надо работать над собой и учиться слушать.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература (имеется в библиотеке)

1. Гончаров, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, Альберт, Хедоури. – Москва : Дело, 1998.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебник / Н. И. Кабушкин. – Минск : БГЭУ, 1998, 1998, 2000, 2001, 1999, 2003, 2002, 2004, 2005.
4. Брасс, А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006.

Дополнительная литература (имеется в библиотеке)

5. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – Москва : Норма – ИНФРА – М, 2001.
6. Брасс, А. А. Менеджмент : наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006. – 192 с.
7. Феденя, А. К. Менеджмент / А. К. Феденя. – Минск : Тетрасистемс, 2008.
8. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА М, 2006.

Дополнительная литература

9. Макиавелли, маркетинг и менеджмент / под ред. Ф. Харриса, Э. Лока, П. Рис. – Санкт-Петербург : Питер, 2004.
10. Зельдович, Б. З. Ситуационное обучение управленческим дисциплинам : учебное пособие / Б. З. Зельдович. – Москва : Издательство «Экзамен», 2008. – 542 с.
11. Мазур, И. Корпоративный менеджмент / И. Мазур, В. Шапиро. – Москва : Омега-Л, 2008. – 781 с.
12. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – Москва : Дашков и Ко, 2007. – 276 с.
13. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в 21 веке / П. Ф. Друкер. – Москва : ИД «Вильямс», 2000.
14. Гончаров, В. И. Основы менеджмента : учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : ООО «Современная школа», 2006.
15. Управление организацией / под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008.

УДК 005 (07)

Менеджмент: методические указания к практическим занятиям для студентов специальностей 1-19 01 01-01 «Дизайн (объемный)», 1-19 01 01-04 «Дизайн (коммуникативный)», 1-19 01 01-05 «Дизайн (костюма и тканей)».

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2013.

Составители: ст. преп. Коробова Е.Н.,
ст. преп. Бабеня И.Г.,
асс. Дрюкова А.В.

Методические указания к практическим занятиям предназначены для формирования у студентов комплекса знаний, навыков и компетенций по дисциплине «Менеджмент». Содержит разнообразные формы активного обучения студентов (тесты, подготовка рефератов и презентаций, ситуации для анализа, задачи), которые помогут сделать процесс обучения эффективным и интересным.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ».

Протокол № 11 от 25 апреля 2013 г.

Рецензент: к.т.н., доц. Скворцов В.А.
Редактор: ст. преп. Алексеева Е.А.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ». Протокол № _____ от _____ 2013 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования

«Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати _____ Формат _____ Уч.-изд. лист. _____

Печать ризографическая. Тираж _____ экз. Заказ № _____ Цена _____

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 г. 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.