

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

РЕКОМЕНДОВАНО  
Зам. председателем  
редакционно-издательского  
совета УО «ВГТУ»

\_\_\_\_\_ В.В. Пятов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2010г.

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор  
УО «ВГТУ»

\_\_\_\_\_ С. И. Малашенков  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2010г.

**МЕНЕДЖМЕНТ.  
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов специальности 1- 25 01 07  
«Экономика и управление на предприятии»  
дневной и заочной форм обучения

Витебск  
2010

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

**МЕНЕДЖМЕНТ.  
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов специальности 1- 25 01 07  
«Экономика и управление на предприятии»  
дневной и заочной форм обучения

Витебск  
2011

УДК 005 (07)

Менеджмент. Основы менеджмента: методические указания к практическим занятиям для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» дневной и заочной форм обучения  
Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2010.

Составители: проф., д.э.н. Ванкевич Е.В.  
ст. преп. Коробова Е.Н.

Целью методических указаний является формирование у студентов комплекса знаний, навыков и компетенций по основам менеджмента организации. Методические указания к практическим занятиям содержат 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 № 4 от 10 ноября 2010 г.

Рецензент: ст. преп. Медведева Ю.А.  
Редактор: ст. преп. Алексеева Е.А.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом  
УО «ВГТУ» Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2010 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.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

**МЕНЕДЖМЕНТ.  
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов специальности 1-25 01 07  
«Экономика и управление на предприятии»  
дневной и заочной форм обучения

Витебск  
2011

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕМЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ, ЗАДАНИЯ И ТЕСТЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	7
<i>Практическое занятие № 1</i>	
ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ	7
<i>Практическое занятие № 2</i>	
ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	10
<i>Практическое занятие № 3</i>	
ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ	11
<i>Практическое занятие № 4</i>	
ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ЕДИНСТВО И ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРИНЦИПОВ, МЕТОДОВ И ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА	12
<i>Практическое занятие № 5</i>	
ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	15
<i>Практическое занятие № 6</i>	
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	18
<i>Практическое занятие № 7</i>	
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОСУ)	26
<i>Практическое занятие № 8</i>	
МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И МЕТОДЫ ЕЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ	28
<i>Практическое занятие № 9</i>	
КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	35
<i>Практическое занятие № 10</i>	
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	39
<i>Практическое занятие № 11</i>	
КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	43
<i>Практическое занятие № 12</i>	
СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	49
2 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	55

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях менеджмент рассматривается как главный фактор развития и фактор социально-экономической динамики как отдельной организации, так и национальной экономики. «Именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие. Оно есть его результат. Всюду, где мы вкладываем только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы порождали стремительное развитие. Развитие, иными словами, – дело скорее человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента» – так характеризует суть менеджмента Питер Друкер, которого можно назвать родоначальником менеджмента как систематизированной дисциплины.

Наряду с этим, важнейшим элементом успеха организации становится и личность менеджера – его деловые качества, умение формировать команду, определять ситуацию, принимать решения.

Если сформулировать портрет специалиста, прошедшего подготовку в области менеджмента, то он обязательно должен включать наличие таких способностей и качеств, как:

- комплекс теоретических знаний и навыков, то есть знание теоретических положений менеджмента, умение работать с документами, с информацией, пользование оргтехникой;
- способность понимать ситуацию и принимать решения, то есть умение проводить анализ внешней и внутренней среды организации, выявлять цели и проблемы, разрабатывать комплекс мер по достижению цели;
- определенное поведение, обусловленное способностями специалиста, умением работать в группе, коллективе, готовностью к изменениям, желанием совершенствования.

Поэтому методические указания по основам менеджмента включают четыре формы проведения практических занятий: закрепление теоретических положений менеджмента; разбор конкретных ситуаций для анализа; определение личных способностей с помощью тестирования и анализа комплексных ситуаций по сквозной тематике, позволяющих увязать в одной проблеме знания по нескольким темам менеджмента.

Цель преподавания дисциплины состоит в формировании комплекса знаний о сущности, принципах, формах, методах и функциях менеджмента, изучении способов и инструментов управления хозяйственными организациями и выработке практических навыков их осуществления в современных условиях.

Задачи изучения дисциплины:

- выработка умений и навыков управленческой деятельности;
- изучение основополагающих идей менеджмента как управления людьми и организациями;

- ознакомление с современными подходами и концепциями менеджмента;
- освоение системного характера управления организацией;
- формирование основы для последующего самостоятельного развития в области менеджмента.

В результате изучения дисциплины студент должен знать:

- эволюцию представлений и современные прогрессивные подходы к формированию системы менеджмента организации;
- особенности управленческой деятельности в организации;
- принципы и методы менеджмента;
- функции менеджмента, их взаимосвязь и правила реализации;

должен уметь:

- применять методы менеджмента с позиции системного подхода;
- проектировать рациональные организационные структуры управления предприятиями с учетом их стратегии и тенденций развития внешней среды;
- определять цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению;
- принимать решения о выборе оптимальной формы организационной структуры управления предприятием (подразделением предприятия);
- уметь делегировать полномочия, распределять задачи и ответственность между исполнителями для обеспечения эффективной работы подразделения организации;
- проводить организационно-управленческое обследование предприятия (его подразделения) и выбирать наиболее эффективные формы его адаптации к условиям внешней среды;
- проводить оперативные совещания, деловые беседы и переговоры, собрания группы (трудового коллектива);
- владеть техникой принятия индивидуальных и групповых управленческих решений, организации работ по их выполнению и контролю;
- использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации;
- осуществлять контроль в организации;

должен иметь навыки:

- разработки и обоснования выбора стратегии предприятия, цели организации, ее подразделений и комплекса мероприятий по достижению целей;
- рационального распределения задач и полномочий в организации;
- практического применения методов диагностики коллектива и использования ее результатов для принятия управленческих решений;
- исполнения функций менеджмента;
- использования методов менеджмента в зависимости от ситуации и специфики объектов управления;

- осуществления эффективного контроля;
- проектирования и совершенствования организационных структур управления;
- принятия управленческих решений, организации их реализации.

Данные методические указания содержат перечень тем и заданий по первой части дисциплины «Менеджмент» – «Основы менеджмента», которая изучается студентами специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление предприятием» в 3 семестре, в объеме: 34 часа лекционных и 34 часа практических занятий.



# 1 ТЕМЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ, ЗАДАНИЯ И ТЕСТЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

## *Практическое занятие № 1*

### ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Управленческий труд и его специфика. Управление и менеджмент.
2. Субъект и объект управления.
3. Организация как главная единица в менеджменте.
4. Виды разделения управленческого труда в организациях.
5. 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 типы менеджеров. Типы менеджеров, требования, предъявляемые к ним. Особенности деятельности управляющих в Республике Беларусь. Менеджмент и рыночная экономика.

#### **Задание 1.** Ситуация для анализа

#### **Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном младшим**

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, презирающий 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 проволоочной 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, самый крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым вводя 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 для анализа***

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.

*Литература: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8.*

## ***Практическое занятие № 2***

### **ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Предпосылки и этапы развития менеджмента.
2. Содержание и основные понятия школы научного управления.
3. Административная (классическая) школа в управлении: основные представители, положения.
4. Школа «человеческих отношений».
5. Становление и развитие математической (количественной) школы.
6. Процессный подход.
7. Системный подход.
8. Ситуационный подход.
9. Становление и развитие менеджмента в России и Беларуси.
10. Особенности японского, американского и западноевропейского менеджмента.

#### ***Усвоить следующие категории и понятия:***

- объективные условия и предпосылки развития менеджмента;
- школы в менеджменте: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа «человеческих отношений», математическая школа;
- процессный подход: характеристики процесса управления, основные типы: линейный, разветвленный, корректируемый, программно-целевой и др.

- Процесс управления как непрерывное повторение и возобновление функций управления, как процесс принятия решения, реинжиниринг бизнес-процессов;
- системный подход: понятие системы, открытые и закрытые системы, общие свойства систем. Организация как открытая система;
- ситуационный подход: ситуация, ситуационные переменные, методика ситуационного подхода;
- развитие менеджмента в России и Беларуси.

**Задание 1.** Подготовить рефераты на темы:

1. Ф. Тейлор и его вклад в развитие теории менеджмента.
2. А. Файоль и его вклад в развитие теории менеджмента.
3. Хоторнские эксперименты и развитие школы «человеческих отношений».
4. Математическая школа в менеджменте сегодня: идеи, направления, представители.
5. Современные направления развития менеджмента.
6. Развитие менеджмента в России и Беларуси.
7. Особенности японского менеджмента.
8. Особенности американского менеджмента.
9. Особенности западноевропейского менеджмента.

*Литература: 1, 6, 10, 19, 20, 22.*

### ***Практическое занятие № 3***

## **ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Характеристики и особенности внутренней среды организации.
2. Основные переменные внутренней среды организации.
3. Значение и характеристики внешней среды.
4. Среда прямого воздействия, ее составляющие и характеристики.
5. Среда косвенного воздействия и направления ее влияния на организацию.

### ***Усвоить следующие понятия и категории:***

- внутренняя среда и ее свойства; внутренние переменные (цели организации; структура; технология; задачи; люди как основная внутренняя переменная организации, организационная культура);
- организация как социотехническая система;
- внешняя среда, ее основные характеристики;

- структура внешней среды: среда прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы); составляющие среды косвенного воздействия (экономика, демография, технология, политика, международное окружение) и механизм их влияния на предприятие.

**Задание 1.** Ситуация для анализа

Рассмотрите взаимосвязь между целями и ресурсами следующих организаций:

- Коммерческий банк (генеральная лицензия Национального банка Республики Беларусь на совершение валютных операций), расположенный в г. Минске.
- Национальный международный аэропорт (г. Минск).
- Фабрика по производству кондитерских изделий (г. Гомель).
- Санаторий, расположенный на озере Нарочь.

Для каждой организации, приведенной выше, определите и запишите следующее:

- миссию, цели и задачи организации;
- функциональные области управления;
- области применения современных технологий;
- внешнюю среду косвенного воздействия;
- внутреннюю среду;
- взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды;
- основные принципы менеджмента по управлению организацией.

Варианты взаимосвязи изобразите схематически в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1 – Взаимосвязь между целями и ресурсами

Организации, их цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

*Литература: 1, 2, 4, 7, 11, 16, 17, 18.*

***Практическое занятие № 4***

**ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ЕДИНСТВО И ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРИНЦИПОВ, МЕТОДОВ И ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

***Вопросы для обсуждения***

1. Объективность и универсальность принципов менеджмента.
2. Основные принципы менеджмента.
3. Система методов менеджмента, их классификация и характеристика.

4. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация.

***Усвоить следующие понятия и категории:***

- принципы менеджмента: понятие, требования к формулировке;
- объективность, универсальность принципов менеджмента;
- основные принципы менеджмента, кредо организации;
- методы менеджмента;
- прямые и косвенные методы менеджмента;
- экономические, организационно-административные и социально-психологические методы менеджмента и инструменты их реализации;
- функции менеджмента, общие и специальные функции.

***Ситуационные задания***

Ситуация 1. 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 его 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 2. 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.

## **Тест «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 имеющих 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, 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.

*Литература: 1, 2, 5, 6, 7, 8, 11, 17.*

### ***Практическое занятие № 5***

## **ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Сущность и виды планирования. Виды управленческих работ в планировании.
2. Целепостановка в планировании.
3. Сущность и этапы разработки стратегического плана.
4. Управление реализацией стратегического плана.
5. Тактическое и оперативное планирование.

### ***Усвоить следующие понятия и категории:***

- планирование; фиксирующая, моментная и формализованная процедуры в планировании;
- виды управленческих работ в планировании: определение цели и миссии организации, анализ среды, выбор стратегии;
- принципы планирования («от достигнутого», «по целям»);
- методы вертикального и горизонтального планирования;
- понятие цели, виды, требования к постановке, дерево целей;

- особенности и этапы разработки стратегического плана;
- управление реализацией плана (тактика, политика, процедуры, правила, бюджет);
- проблемы постановки функции стратегического планирования на предприятиях легкой промышленности РБ;
- тактическое планирование;
- оперативное планирование (оперативно-календарное, сетевое планирование).

### ***Ситуационные задания***

Ситуация 1. Миссия компании «Дисней» сформулирована так: «Делать людей счастливыми!» Поясните, как такая формулировка миссии отразится на целях и принципах деятельности компании.

Ситуация 2. Проанализируйте миссию компании «Форд Мотор».

### **Обязательства и назначение фирмы «Форд Мотор»**

Фирма «Форд Мотор Компани» является мировым лидером в автомобильной промышленности и пользуется известностью в новейших отраслях: авиакосмической, информационной техники, банковском и страховом деле. Наша задача заключается в постоянном совершенствовании наших товаров и услуг для удовлетворения потребностей наших клиентов, что дает нам возможность процветать как фирме и обеспечивать соответствующие дивиденды держателям акций, являющихся хозяевами фирмы.

### **Ценности**

Методы осуществления наших обязательств так же важны, как и сами обязательства. Успех фирмы в решающей мере определяется следующими ценностями:

*Люди* – источник нашей силы. Являясь духовным капиталом, они определяют нашу репутацию и жизнеспособность. Умение включиться в совместную деятельность относится к важнейшим ценностям.

*Товары* – являются конечным результатом наших усилий. Они должны соответствовать желаниям наших клиентов, поскольку о нас судят по нашим товарам.

*Доходы* – являются показателем того, насколько наши товары удовлетворяют ожидания наших клиентов. Прибыль необходима, чтобы расти и удержаться на рынке.

### **Руководящие принципы**

*Качество прежде всего* – клиент получает удовлетворение, высокое качество наших товаров и услуг должно иметь приоритет.

*Клиент находится в центре нашей работы* – деятельность служит благу и интересам наших клиентов. Мы должны предоставлять им лучшие, чем у конкурентов, товары и услуги.

*Постоянное совершенствование – необходимость успеха* – стремиться быть лучшими во всем, что мы делаем. Это касается наших товаров, их безопасности, выгоды цены, а также и услуг, наших общественных связей, конкурентоспособности и прибыльности.

*Хорошее отношение к сотрудникам – наш образ жизни* – мы должны относиться друг к другу с доверием и уважением.

*Дилеры и поставщики – наши партнеры* – фирма строит отношения с дилерами, поставщиками и другими деловыми партнерами на взаимовыгодной основе.

*Порядочность не допускает компромиссов* – дела должны вестись так, чтобы реализовать свою ответственность перед обществом и вызвать уважение за положительный вклад в жизнь общества. Наши двери открыты для мужчин и женщин, независимо от расы, национальности или личных убеждений.

*Ситуация 3.* Сформулируйте миссию, ценности и дерево целей для одного из предприятий легкой промышленности Беларуси (по выбору).

*Ситуация 4.* Известный производитель джинсовой одежды Levi Strauss выводит на рынок дешевую марку одежды Levi Strauss Signature. Об этом компания объявила в конце октября 2002 г.

Предполагается, что данная одежда уже в скором будущем появится на прилавках не специализированных магазинов, где сейчас за пару джинсов нужно отдать около 200 \$, а в супермаркетах где-то в рядах между средствами гигиены и молочными продуктами. Продукция новой марки будет стоить около 30 \$ за пару, что для такого бренда – неслыханная цена (если, конечно, не брать в расчет нестройные ряды на местных рынках с джинсами индокитайского производства).

- Охарактеризуйте изменения в целях и стратегии Levi Strauss.
- Чем, по Вашему мнению, вызваны такие изменения?

*Ситуация 5.* Управляющий ателье по пошиву одежды может поставить перед своей организацией одну из следующих целей:

- а) максимизация текущей прибыли;
- б) обеспечение выживаемости;
- в) завоевание большей доли рынка.

Разработайте систему мер для реализации каждой из поставленных целей.

*Литература:* 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 18, 19, 20

## *Практическое занятие № 6*

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Содержание и принципы организационной деятельности.
2. Делегирование. Ответственность. Технология делегирования.
3. Препятствия к эффективному делегированию и их преодоление.
4. Сущность и концепции полномочий.
5. Линейные полномочия.
6. Штабные полномочия и их разновидности.
7. Эффективное распределение полномочий в организации.

#### ***Рассмотреть и усвоить такие вопросы и понятия, как:***

- содержание и принципы организационной деятельности;
- делегирование: понятие, формы, концепции ответственности;
- должностные инструкции: положения о подразделениях;
- принципы эффективного делегирования;
- препятствия в делегировании и их преодоление;
- полномочие: понятие, классическая концепция и концепция Ч. Бернарда;
- линейные полномочия, скалярная цепь, скалярный принцип Дж. Муни;
- штабная связь в организации, виды штабов, штабные полномочия и их разновидности (рекомендательные, обязательные согласования, параллельные, функциональные);
- факторы, ограничивающие использование штабов в организации;
- факторы, обуславливающие расширение штабных подразделений в организации;
- направление эффективной организации линейных полномочий (принцип единоначалия, диапазон контроля);
- организация взаимодействия линейных и штабных подразделений.

#### ***Ситуационные задания***

Ситуация 1. Молодой специалист В. Попов был назначен начальником цеха. Со всей энергией он отдался своим задачам: он постоянно вмешивается в работу отдельных подразделений, дает прямые указания бригадирам и рабочим и обращается к мастерам как к приемщикам приказов, которые должны передавать их дальше.

Через некоторое время один мастер уволился с обоснованием, что он чувствует себя «мальчиком на побегушках». Вскоре пожаловался другой мастер, что его должность вскоре будет совершенно не нужна, т.к. начальник цеха все делает сам.

Теперь вмешивается руководство предприятия. Начальнику цеха объясняют, что он должен уважать зоны делегирования своих работников. Однако все остается по-старому. Попов объясняет, что его методы успешны, т.к. он всегда выполняет производственные задания. Руководство еще раз указывает ему на то, что оно заинтересовано в использовании инициативы всех работников. К его деятельности со стороны производственных заданий у него нет претензий, однако его метод, как оказалось, приводит к тому, что уходят способные кадры и что большая часть знаний и умений его мастеров остается без применения. С этим руководство согласиться не может. В.Попов, который позицию руководства рассматривает как кадетничество, отвергает эти упреки и действует по-прежнему. Когда мастера вновь обращаются к руководству с жалобой, оно решает расстаться с В. Поповым.

- Обоснуйте обвинение начальника цеха В.Попова в двойном нарушении своих обязанностей:
  - а) по отношению к подчиненным;
  - б) по отношению к руководству.

Ситуация 2. При посещении цеха директор завода заметил начальнику: «Что-то о Вас вообще ничего не слышно». Начальник цеха на это сказал: «Цех работает нормально. Сейчас нет ничего, что надо было бы обсудить с Вами». Директор ответил: «Это удивительно. От Ваших коллег я часто слышу интересные вещи. Они часто у меня просят совета».

Начальник цеха из этого заключил, что директор заинтересован в том, чтобы у него спрашивали о решениях, которые он сам прежде всегда принимал в зоне своего делегирования или, по крайней мере, ставил его в известность заранее. Он стал действовать соответственно и увидел, что поведение директора по отношению к нему, которое ранее ему казалось несколько странным, полностью изменилось.

- К чему подтолкнул директор начальника цеха?
- Должен ли хороший директор радоваться тому, что начальник цеха действует самостоятельно? К чему приводит обратная ориентация?

Ситуация 3. При проведении реорганизации структуры управления начальник отдела сбыта С.Козлов получил задание предложить 6 своих подчиненных для перевода на другую работу. С.Козлову это крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди сердились на него. Он размышляет, как лучше уклониться от этого дела. Наконец находит выход: он предлагает заместителю генерального директора по маркетингу 10 человек и просит его выбрать тех шестерых, которые ему кажутся подходящими. Увы, зам. директора на эту ловкую задумку не идет.

- Какой принцип управления разъяснил при отказе зам. директора начальнику отдела Козлову?
- Какие правила делегирования и почему хотел нарушить С.Козлов?

- Почему его «хитрый» план не удался?

Ситуация 4. Руководитель отдела рекламы Иванов получил задание провести рекламу рождественского бизнеса. Он тщательно разрабатывает планы отдельных акций. Так как он осторожный человек, он озаглавливает их «предварительные проекты» и передает их своему шефу через секретаршу. Он очень счастлив, когда получает их назад с пометками, и сразу принимается за составление окончательного плана, который снова тем же образом передает своему начальнику. Когда план с замечаниями шефа возвращается к нему, он начинает проводить акции.

Через короткое время оказывается, что реклама не удалась. Когда Иванова шеф призывает к ответу, он объясняет: «Вы ведь сами здесь участвовали. Вы одобрили мои мероприятия и теперь не можете меня упрекнуть». При этом он предъявляет проекты с пометками шефа.

- Какую цель преследовал начальник отдела, когда передавал шефу предварительные наброски рекламы?
- Следовало ли шефу просматривать проекты?
- Кто и какие ошибки допустил в данной ситуации?

Ситуация 5. Руководитель отдела Савельев получает задание заниматься рекламациями клиентов и вести с ними переговоры по удовлетворению рекламаций. Для этого он получил от руководства все необходимые полномочия. Однако частенько, если не всегда, случается так, что он по телефону просит своего директора, чтобы он сам принял особенно «трудного» клиента. Савельев чувствует, что он не совсем способен успешно провести переговоры. Хотя это означает значительную нагрузку по времени на директора, он чувствует себя польщенным, что его метод переговоров считают таким эффективным и без него не могут обойтись.

- Какое качество демонстрирует Савельев?
- Что движет директором?
- Чем воспользовался в своих целях Савельев?
- Что воспитывает у руководителя убежденность в том, что он все может делать лучше всех и без его совета подчиненные пропадут?
- Кто допускает ошибки и какие?

Ситуация 6. Это был по-настоящему несчастный день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Один еще рано утром так неловко подвернул на лестнице ногу, что его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Х». С большим трудом мастер снова распределил задания между оставшимися рабочими. Потом он ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро,

то увидел, что трое из главных оставшихся у него рабочих отсутствуют. Позже он узнал, что во время его отсутствия приходил главный инженер и дал указания рабочим сразу же идти вместе с ним на разгрузку вагонов. Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было изменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки поставок по заказу фирмы «Х».

- Диагностируйте описанную ситуацию.
- Кто допустил ошибки делегирования?
- Как следовало поступить действующим лицам в начале рабочего дня?

*Ситуация 7.* Заместитель директора по маркетингу Волков принял на работу нового руководителя отдела рекламы Александрова. Он воспринял взгляды Александрова как многообещающие и возлагает на него большие надежды. К сожалению, при первых же больших рекламных акциях выяснилось, что Александров ни в формулировках привлекательных рекламных надписей, ни в графическом изображении проспектов не показал изобретательности, осуществленные им мероприятия не показали существенного результата.

Волков разочарован, и больше потому, что в отношении своих коллег не очень-то бережно поступил, источая преждевременные похвалы Александрову. Но чтобы не признаваться в ошибке относительно своего нового руководителя отдела рекламы и устранить в дальнейшем подобную ошибку, он решает сам активно включиться в рекламное дело. Он изучает специальную литературу и становится консультантом Александрова. Это отнимает, конечно, у него много времени, он должен где-то пренебрегать своими собственными обязанностями.

- Похвальна ли такая тактика, выбранная Волковым?
- Как, по-вашему, поступить с Александровым? В течение какого времени предприятие должно терпеть сотрудника, показавшего себя неспособным к делу?

*Ситуация 8.* Крутова О. А., которая уже 5 лет возглавляет типографию научно-производственного объединения, является весьма любезным и очень активным человеком, все силы отдает работе. Вот что она говорит: «С утра до вечера я на ногах. Я все должна делать сама, потому что даже незначительная ошибка обходится нам дорого. Поэтому я все время должна быть начеку. Иногда я очень устаю, но ведь это доставляет радость. Мои сотрудницы отзывчивы и исполнительны, прекрасно информируют меня обо всех проблемах. Чтобы не допускать ошибок, они показывают мне все материалы, прежде чем отдать в печать. Сотрудницы постоянно уточняют у меня отдельные детали задания. Оригиналы изданий они отдают мне на хранение, чтобы они не пропали. В конечном счете я ведь несу ответственность за все, что происходит в типографии».

Мой начальник, заместитель директора объединения Бруцкий, может быть уверен в продуктивной работе типографии. Он по мере возможности заботится о нас, недавно приобрел принтер, правда, гораздо важнее была бы покупка

мощного ксерокса. У него много работы, мы здесь его не видим и не слышим. Раз в две недели он заглядывает и спрашивает, все ли в порядке».

Рассмотрите данную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что является неправильным в действиях руководителя типографии Крутовой?
2. Действительно ли Крутова должна отвечать за все, что происходит в типографии?
3. Как Вы оцениваете покупку Бруцким принтера? Что Вы скажете о его стиле руководства?

### **Тест «Комплекс угрожаемого авторитета руководителя»**

Комплекс угрожаемого авторитета – это болезненное состояние личности, вызванное боязнью потерять свой авторитет, понизив тем самым свой статус. Потеря авторитета воспринимается руководителем как личная трагедия.

К числу типичных симптомов относятся:

1. Блокирование информации, вызывающей сомнения в собственном авторитете. Достигается это разными путями и, прежде всего, упорным нежеланием замечать те отрицательные явления, за которые именно ты несешь ответственность, и преувеличением тех достижений, которые можно себе приписать.

Неисчерпаемый источник примеров подобной деятельности – ответы предприятий и организаций на критику в печати. Типичный ответ на такую критику включает, чаще всего, длинный перечень достижений руководства и коллектива предприятия, а также развернутую характеристику объективных трудностей, связанных с плохой работой поставщиков, проектировщиков, строителей и т.д. В то же время собственные ошибки обходятся полным молчанием.

Блокирование критической информации достигается и путем подбора такого окружения, которое бы всегда восхищалось решениями руководителя и помогло бы их еще глубже обосновать. От людей же критически мыслящих такой «авторитет» избавляется всеми возможными способами, исключая тем самым возможность для трезвого анализа успехов и неудач своей организации.

2. Стремление избежать таких ситуаций, в которых могла бы проявиться собственная некомпетентность. Именно поэтому многие руководители отказываются от услуг экспертов, советов подчиненных, не выносят свои предложения на предварительное широкое обсуждение.

О том, к чему может привести создание авторитетом для себя тепличных условий, очень хорошо сказал один директор: «Если я подберу себе плохих советчиков, то буду говорить глупости и, что еще хуже, буду глупо действовать».

Человек, страдающий «комплексом угрожаемого авторитета», старается вести себя так, чтобы не допустить ни малейших подозрений в том, что он чего-то не знает, может ошибиться, сделать что-то неправильно. «Комплекс угрожаемого авторитета» очень напоминает болезненный нарыв, с которым руководителю приходится обращаться очень осторожно, чтобы ни в коем случае не задеть его. Чтобы избежать прикосновения к этому болезненному месту, «авторитет» начинает устранять из организации людей, которые ему угрожают.



За этим кроется следующая логика: «Дела руководимой мной организации идут не совсем так, как они должны были бы идти, это правда, но здесь не моя вина. Это вина обстоятельств и тех людей, с которыми мне пришлось работать. А ведь есть люди, которые хотели бы свалить все на меня. Это люди с плохими намерениями и плохими характерами, а потому – для блага организации, в которой я играю роль лидера, – с ними необходимо расстаться». К тому же на них можно свалить вину за неудачи, ведь сам «авторитет» своей вины не признает.

Подобные примеры также нетрудно найти в ответах предприятий на критику в прессе, когда вместо детального анализа ситуации сообщают о наказании, которое понес референт, занимающийся – к своему несчастью – документацией по данному делу.

Каковы же последствия подобного поведения руководителей, спасающих свой авторитет от болезненной критики любой ценой? Укажем только на некоторые из них.

- Расширяется деятельность, направленная на защиту авторитета, и соответственно, меньше времени остается на решение основных задач организации.
- Затрудняется и даже становится невозможным функционирование информационных каналов внутри организации, особенно на ее высших уровнях, что очень напоминает склероз головного мозга.
- Отравляется микроклимат человеческих взаимоотношений в организации и подрывается творческое отношение сотрудников к своему труду. Это неизбежные последствия обстановки, в которой непрерывно идет поиск «козлов отпущения», а достоинства выдвигаемых предложений оцениваются только тем, насколько они соответствуют мнению авторитета и его «Двора».
- Меняется кадровая политика – предпочтение отдается тем, кто послушнее поддакивает руководителю.

#### ***Факторы, способствующие возникновению комплекса***

- *фальшивое положение* – это ситуация, при которой обнаруживается, что в каких-то областях квалификация руководителя ниже, чем у его подчиненных;
- *объективные неудачи* – когда предприятие наталкивается на неожиданные препятствия и испытывает трудности, которые с большей или меньшей обоснованностью можно объяснить плохим руководством;
- *чрезмерная сложность ситуации* – когда решение задач, стоящих перед предприятием, приходится осуществлять в условиях столь сложных, что они перерастают ранее вполне удовлетворительные возможности руководителя;
- *соперничество внутри руководства* – в результате в окружении лидера оказываются люди, заинтересованные в том, чтобы доказать его слабость и некомпетентность;

- *деятельность различных группировок*, которым выгодно искусственно порождать у руководителя чувство неуверенности в своем положении, добиваясь тем самым укрепления собственной позиции;
- *психологическая «хрупкость» авторитета* – ситуация, когда на посту руководителя оказывается человек, прячущий глубоко в душе неуверенность в своей компетентности. Явление это довольно частое, и подобную неуверенность в себе, нередко возникшую еще в детстве, не могут уничтожить никакие успехи по службе, в том числе и удачное руководство все более крупными коллективами.

### *Инструкция*

Вам будет предложено 15 утверждений. Отметьте те варианты согласия или несогласия с ними, которые наиболее близки Вашим личным убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.  
А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события.  
А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников.  
А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.  
А – согласен полностью; Б – согласен частично;  
В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
5. Многие сотрудники плюют на мои неудачи.  
А – согласен полностью; Б – согласен частично;  
В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться.  
А – согласен полностью; Б – согласен частично;  
В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.  
А – согласен полностью; Б – согласен частично;  
В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
8. Я трезво и объективно оцениваю самого себя.  
А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда
9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю или пренебрежение.  
А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда
10. Я могу безошибочно оценить отношения моих подчиненных ко мне.  
А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда

11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.

А – согласен полностью; Б – согласен частично;

В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения.

А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда

13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно только на свое мнение.

А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда

14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.

А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда

15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.

А – согласен полностью; Б – согласен частично;

В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.

### *Результат*

Если у вас явно преобладают ответы «А», будьте осторожны: «комплекс угрожаемого авторитета» может стать вашей болезнью.

Если у вас явно преобладают ответы «Б», то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенности к данной болезни.

Если у вас явно преобладают ответы «Г», то, скорее всего, вы не подходите для роли «авторитета».

Если у вас явно преобладают ответы «В», то вы занимаете по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.

Если ни один из типов ответов не получил у вас явного преимущества, значит этот тест не может описать вас достаточно точно.

Лечить «комплекс угрожаемого авторитета» крайне трудно, и потому наиболее эффективны здесь профилактические меры, которые должен принять сам руководитель. Чтобы избежать этой «болезни», ему необходимо создать в коллективе климат здорового критицизма, основанного на деловом, принципиальном анализе ситуации, в которой действует организация.

Ситуация 9. Сотрудник отдела маркетинга К. Иванов, который имеет право самостоятельно заказывать рекламные объявления стоимостью 500 у.е., однажды получает заявку руководителя филиала предприятия на рекламу его филиала в размере 400 у.е. Заявка одобрена директором предприятия.

Обычно заявки поступают на сумму не свыше 250 у.е. Поэтому Иванову сумма кажется слишком высокой, но он не хотел бы противоречить директору предприятия. Он обращается к начальнику отдела маркетинга, с согласия которого заказывается тираж рекламных объявлений стоимостью в 250 у.е.

Как и следовало ожидать, появилась жалоба от руководителя филиала. В особенности был рассержен директор, что его визу проигнорировали. К. Иванов ссылается, что сделал это по указанию своего непосредственного руководителя – начальника отдела маркетинга.

### ***Вопросы для анализа***

1. Как организованы полномочия на данном предприятии?
2. Какие виды полномочий и кем нарушены в данной ситуации?
3. Что Вы можете порекомендовать каждому из обозначенных уровней иерархии в целях соблюдения основополагающих принципов менеджмента?

Ситуация 10. На годовом отчетном собрании при подведении итогов деятельности докладывает заместитель директора по маркетингу. Он говорит о трудностях сбыта, связанных с некорректным поведением ряда заведующих магазинами. В развернувшемся после его доклада обсуждении его подчиненный, начальник отдела сбыта, говорит о том, что он уже год назад заметил эту тенденцию. Руководство предприятия ставит на вид зам. директора по маркетингу несвоевременное и запоздавшее реагирование на ситуацию.

Заместитель директора по маркетингу рассержен на своего подчиненного, предписывая ему излишнюю услужливость перед начальством.

### ***Вопросы для анализа***

1. Правомерны ли обвинения зам. директора по маркетингу в адрес своего подчиненного?
2. Какие меры для эффективной организации формальных взаимоотношений должны принять в данной ситуации:
  - директор;
  - заместитель директора по маркетингу;
  - начальник отдела сбыта?

*Литература: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 15, 18, 22.*

## ***Практическое занятие № 7***

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОСУ)**

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие и назначение ОСУ.
2. Рациональная бюрократия. Департаментализация.
3. Функциональные ОСУ.
4. Дивизиональные ОСУ и их разновидности.
5. Адаптивные ОСУ.

6. Централизация, децентрализация.
7. Задачи и принципы формирования ОСУ.
8. Неформальные организации – механизм образования, решаемые задачи.

***Рассмотреть и усвоить следующие понятия и категории:***

- сущность ОСУ, типы реакций фирмы на рынке и задачи ОСУ, элементы и связи в ОСУ, их классификация;
- иерархия как упорядочение горизонтальных и вертикальных связей в ОСУ;
- характеристика рациональной бюрократии М. Вебера, ее достоинства, недостатки;
- департаментализация;
- виды ОСУ и их применимость;
- функциональные ОСУ;
- дивизионные ОСУ и их разновидности (продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная);
- адаптивные ОСУ и их разновидности;
- основные тенденции в применении различных форм ОСУ на современных предприятиях;
- централизация; децентрализация; интеграция;
- задачи, принципы и этапы формирования ОСУ, факторы, учитываемые при построении ОСУ, совершенствование ОСУ;
- формальные и неформальные организации.

**Задание 1.** Проанализируйте организационную структуру управления (виды ОСУ предприятий легкой промышленности Республики Беларусь, предоставленные студентам на практическом занятии). Проанализируйте, насколько она соответствует требованиям и принципам построения организационных структур. В чем вы видите их достоинства и недостатки? Определите диапазон контроля руководителей высшего уровня, а также вид структуры. Дайте рекомендации по ее совершенствованию.

**Задание 2.** Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга и предложили обосновать выбор структуры службы маркетинга в следующих четырех ситуациях:

А. Фирма производит лаки и краски для окрашивания металлических поверхностей. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями являются автомобильные заводы. Основная стратегия фирмы: повышение качества выпускаемой продукции.

Б. Фирма производит электронасосы двух марок, отличающиеся мощностью. Потребителями данных насосов являются Беларусь, европейская часть России. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившихся рын-

ках. Продукция фирмы высокого качества, пользуется доверием и спросом потребителей.

В. Фирма выпускает сборные дачные домики, реализуемые, в основном, в Минской области. Домики, как правило, бывают 3-х видов: однокомнатные с кухней, двухкомнатные с кухней, двухкомнатные с кухней и верандой. Через один год начнется выпуск еще пяти видов дачных домиков, комплекта дачной мебели для спальни, гостиной комнаты и кухни, будут собираться парниковые устройства, летние души и хозяйственные сараи.

Г. Крупная компания занимается транспортными услугами, производством музыкальных инструментов, машинной выделкой меховых изделий, сборкой кофемолок, миксеров, кухонных комбайнов. В дальнейшем компания собирается значительно (до 70 % в общем объеме выпуска) увеличить производство бытовой электротехники и полностью прекратить производство музыкальных инструментов, продав данный цех другой компании, и сохранить остальные виды производства на имеющемся уровне.

*Литература: 1, 2, 6, 7, 11, 18, 19, 21.*

### ***Практическое занятие № 8***

## **МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И МЕТОДЫ ЕЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ**

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Цель, содержание и результаты выполнения функции мотивации. Основные зависимости мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Особенности мотивационного менеджмента в Республике Беларусь

### ***Усвоить следующие категории и понятия:***

- мотивация, стимул, мотив, потребность, степень удовлетворения потребности, закон результата;
- теория потребностей А.Маслоу. Методы удовлетворения потребностей. Факторы, обуславливающие ограниченность использования теории А.Маслоу;
- теория потребностей Д.Мак Клелланда;
- двухфакторная модель мотивации Ф.Герцберга;
- теория ожиданий, теория справедливости в мотивации;
- модель Портера-Лоулера;
- современные теории мотивации;
- особенности мотивационного менеджмента в Республике Беларусь.

**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 (т.е. уяснить, что вами больше движет в жизни – «кнут» или «пряник»), заполнив таблицу 8.1.

Таблица 8.1 – Оценка мотивационного комплекса

Оценка мотивов	Очень незна- чи- тельно	Незна- читель- но	Более или менее значи- тельно	Доволь- но зна- читель- но	Очень значи- тельно
Мотивы \ баллы	1	2	3	4	5
Я стараюсь учиться хорошо, потому что:					
1) я хочу зарабатывать 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:  $M = \frac{\text{№ 6} + \text{№ 7}}{2}$ ;

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

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

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 «кнута» вам трудно;

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

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

Ситуация 2. Руководство банка в связи с рядом причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления. Если раньше сотрудники получали оклад в размере 500 долларов США плюс 10 % от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а сделанная оплата увеличилась до 40 % от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе. Причины этого следующие: неуверенность в получении справедливой оплаты, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, отсутствие учета мнения самих работников. По рекомендации менеджера руководство решило провести сначала эксперимент по внедрению новой формы оплаты труда на заинтересованных работников. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников.

Рассмотрите данную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие ошибки руководства привели к этой критической ситуации?
2. Как Вы внедряли бы новую систему оплаты труда в компании?

### **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. Результат 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.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Я легко проявляю честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнить.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.  
 39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.  
 40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.  
 41. Если я не уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

*Результат*

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.

**Тест «Определение мотивации в работе»**

Оцените предложенные утверждения по пятибалльной шкале. При оценке используйте только целые числа. Сумма баллов по ответам на два сопряженных вопроса должна быть равна 5, т. е. ответы на сопряженные вопросы должны быть такими: 5 – 0, 4 – 1, 3 – 2, 2 – 3, 1 – 4, 0 – 5.

Ответы на вопросы необходимо давать быстро и спонтанно, учитывая только свое мнение.

1. Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете должного признания.

	А
	Б

2. Для Вас важны признание и похвала, даже если оплата не очень высока.

	Г
	В

3. Вы предпочтете иметь хорошие отношения с Вашим шефом, даже если это означает уменьшение самостоятельности.

4. Лучше иметь больше самостоятельности, даже если из-за этого будет труднее общаться с шефом.

	Г
	Ж

5. Для Вас важно иметь хорошие отношения с шефом, даже если работа неинтересная.

6. Вам важно делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут плохими.

	Д
	А

7. Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше.

8. Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этой меньше возможностей получить повышение.

	Г
	Ж

9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получать признания.

10. Лучше делать значительную работу, даже если она не получит признания и за нее Вас не будут хвалить.

11. Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегам.

	З
	Ж

12. Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если в результате она может привести к Вашей непопулярности среди коллег.

13. Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения.

	В
	А

14. Лучший стимул к работе – высокая зарплата.

15. Вам важнее иметь хорошие отношения с Вашим шефом, даже если придется делать неинтересную работу.

	Г
	А

16. Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут из-за этого хуже.

17. Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания.

	В
	Б

18. Вы предпочитаете иметь неотвественную должность, если Вашу работу признают и хвалят.

19. Вас стимулирует признание Вашей работы.

	Б
	Г

20. Вас стимулируют хорошие отношения с шефом и сотрудниками.

21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, даже если простая работа хорошо оплачивается.

	Б
	Г

22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы.

23. Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе.

	З
	Б

24. Вы больше цените признание, полученное за работу, чем отношения.

25. Вас больше стимулирует то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность за работу.

	З
	В

26. Вас стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем повышение в должности.

27. Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности.

	В
	Д

28. Вас интересует больше возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной.

29. Для Вас более важно корректное выражение отношения к Вашей работе, чем признание и похвала.

	Е
	Б

30. Для Вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы Вы в работе или нет.

31. Поддержка коллег важнее отношений с шефом.

32. Вам важнее хорошие отношения с шефом, чем поддержка коллег.

	З
	Г

33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она неинтересная.

	В
	Ж

34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она неответственная.

35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная.

	А
	Ж

36. Для Вас важна содержательная работа, даже если она низкооплачиваемая.

37. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности.

	Д
	Е

38. Если Вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать.

39. Для Вас важнее известность о Вашем успехе, чем хорошие отношения с шефом.

	Е
	Г

40. Для Вас важнее хорошие отношения с шефом, чем информация о своем успехе.

41. Лучше иметь хорошие отношения с шефом, чем испортить их благодаря повышению в должности.

	Г
	Д

42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшаются отношения с шефом.

43. Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей для повышения нет.

	Ж
	Д

44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинной.

45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения; Вам важна поддержка коллег. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе.

	З
	А

46. Вы предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете в одиночку.

47. Вам нравится ответственность, даже если у Вас нет успеха и Вы не оправдываете ожиданий.

	В
	Е

48. Лучше выполнить данное задание, чем иметь большую ответственность.

49. Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности.

	Б
	Д

50. Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь признания на новом месте работы.

51. Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, если для этого Вам придется расстаться с ними.

	З
	Д

52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами.

53. Лучше успешно выполнять имеющуюся у Вас работу, чем делать более интересную работу, при которой Вас чаще постигают неудачи.

	Е
	Ж

54. Вы предпочитаете работу интересную, пусть Вы с ней и не справляетесь, чем скучную.

55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами.

	З
	Е

56. Лучше иметь успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег.

### *Подведение итогов*

Внесите в таблицу в соответствии с расположением букв полученные результаты. Общая сумма баллов должна составлять 140.

Таблица 9.1 – Результаты

Вид мотивации, баллы							
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З

Результаты подсчета показывают, какие мотивы в работе важны для человека (чем больше сумма, тем больше мотивация):

А – финансовые мотивы;

Б – признание и вознаграждение;

В – ответственность;

Г – отношения с руководителем;

Д – продвижения по службе;

Е – достижения;

Ж – содержание работы;

З – сотрудничество.

*Литература: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 24.*

### ***Практическое занятие № 9***

## **КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Сущность, необходимость и виды контроля.
2. Организация процесса контроля.
3. Характеристики эффективного контроля.

#### 4. Поведенческие аспекты контроля.

##### ***Усвоить следующие понятия:***

- контроль предварительный, текущий и заключительный; мониторинг, контроллинг;
- необходимость контроля;
- всеобъемлемость контроля;
- этапы организации процесса контроля: выработка стандартов и критериев; измерение, внесение необходимых корректирующих действий;
- масштаб допустимых отклонений;
- характеристики эффективного контроля;
- ошибки контроля;
- поведенческие аспекты контроля.

##### ***Ситуационные задания***

Ситуация 1. Предприятие, занимающееся выпуском ковровых изделий, планирует расширить рынок сбыта. Для успешной деятельности в этом направлении необходимо разработать ряд мероприятий рекламной кампании. Директор предприятия издает приказ следующего характера: «Отделу маркетинга разработать проект рекламных мероприятий ковровых изделий. Срок исполнения 01.06.03.» К указанной дате порученная работа не выполнена. Кто виновен в срыве работы? В чем ошибки руководства?

Ситуация 2. 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 профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.
- Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 3. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все вас знают в лицо. До обеденного перерыва еще 2 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 мин., 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-либо 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.

### **Тест «Умеете ли Вы контролировать себя»**

Подчеркните «да», если Вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

- |  |          |
|--|----------|
| 1. Мне кажется трудным подражать людям.  | ДА / НЕТ |
| 2. Я бы, пожалуй, мог при случае свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.          | ДА / НЕТ |
| 3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.  | ДА / НЕТ |
| 4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.            | ДА / НЕТ |
| 5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.  | ДА / НЕТ |
| 6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.               | ДА / НЕТ |
| 7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.  | ДА / НЕТ |
| 8. Чтобы преуспеть в таких делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть. | ДА / НЕТ |
| 9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.  | ДА / НЕТ |
| 10. Я всегда такой, каким я кажусь.  | ДА / НЕТ |

#### *Результат*

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1, 5, 7 вопросы и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о Вас, по-видимому, можно сказать следующее:

*0 – 3 балла* – у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине Вашей прямолинейности.

*4 – 6 баллов* – у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

*7 – 10 баллов* – у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

*Ситуация 4.* В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Искра» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, производство которых составляет 10 % от общего объема.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими свойствами, спрос на автомобили марки «Искра» снизился на 50 % и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью определения стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований было определено следующее:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Искра» и обеспечения стабильного рынка необходимо повысить его конкурентоспособность и снизить цену на изделие. Для этого следует снизить расход топлива путем:

- замены двигателя на более экономичный;
- доработки старого двигателя;
- замены (улучшения) тормозной системы;
- улучшения себестоимости производства за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей.

По предварительным оценкам, данное повышение конкурентоспособности может быть осуществлено за 1,5 – 2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд р.

Объем производства при стабильном спросе при этом составит 50 % от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством появился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также растет.

Создание грузового автомобиля на базе автомобиля марки «Искра» может быть осуществлено за 0,5 – 1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд р.

Объем производства данных автомобилей может составить до 60 % общего объема производства.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынках не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. р. с постепенным введением мощностей в течение года и увеличением объема производства до 30 % от общего объема производства.



Завод имеет возможность получить кредит банка сроком на 5 лет в размере 50 млрд р. с учетной ставкой банковского процента 50 % в год.

Используя информацию, приведенную выше, наметьте стратегии выхода завода из создавшейся ситуации и выполните следующее:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.
2. Конкретизируйте формулировку и изложите проблему письменно. Обсудите ее и задайте вопросы коллегам по их вариантам постановки проблемы.
3. Укажите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.
4. Проведите анализ внутренних возможностей завода. Определите ассортимент выпускаемой продукции.
5. Установите цели и задачи завода в отношении каждого планируемого действия.
6. Определите стратегии по каждой планируемой продукции. Рассмотрите при этом стратегии роста, быстрого роста и сокращения.
7. Предложите вариант организационной структуры завода. Укажите, какие новые подразделения появятся в связи с изменением номенклатуры.
8. Предложите вариант системы контроля по человеческим, материальным и финансовым ресурсам (общие положения).
9. Рассмотрите формы осуществления контроля (предварительный, текущий, заключительный).

*Литература: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 15, 18, 20, 22, 23.*

### ***Практическое занятие № 10***

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Этапы процесса принятия решения.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Методы принятия управленческих решений.
5. Организация исполнения и контроль управленческих решений.

### ***Усвоить следующие понятия и категории:***

- управленческое решение, принятие решения;
- требования, предъявляемые к управленческим решениям;
- виды управленческих решений, их достоинства и недостатки (запрограммированные, незапрограммированные, интуитивные, решения, основанные на суждении, рациональные решения);
- этапы рационального решения проблем;

- факторы, влияющие на процесс принятия решений;
- методы группового принятия решений;
- дерево решений;
- использование моделей при принятии управленческих решений, виды управленческих моделей;
- организация исполнения управленческих решений, разработка планов их реализации и доведение их до исполнителей, оценка результативности и эффективности решений.

**Задание 1.** Просмотрите перечень типичных организационных решений. Необходимо определить их вид. Упражнение выполняется сначала индивидуально, затем в малых группах, где коллективное решение принимается методом убеждения (но не голосования).

#### *Список решений*

1. Наем заведующим отдела специалиста в бюро отдела по рекламе.
2. Доведение мастером до рабочих сменно-суточного задания.
3. Определение заместителем директора по экономике целесообразности и схемы получения кредита.
4. Решение начальника о возможности отсутствия подчиненного во время рабочего дня для посещения врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 15 отделений в городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие на работу выпускника экономического факультета.
7. Определение объема работ для санитарки в больнице.
8. Выбор печатного издания для размещения рекламы о продукции (услугах) предприятия.

#### **Комплексная ситуация**

##### **“Пример успешного бизнеса – ОАО «Брестский молочный комбинат»”**

Брестский молочный комбинат перерабатывает 240 т молока в сутки. Здесь выпускают более 60 наименований молочной продукции. На комбинате работает 800 чел. (год назад – 600). Брестский молочный комбинат акционировался в 1994 году. Акции распределены следующим образом: 4,6 % – государство; 38 % – колхозы (поставщики); 38 % – коллектив предприятия; 19,4 – физические лица.

Менеджмент предприятия в качестве основных ориентиров своей деятельности избрал качество продукции, развитие производства, экономию и разработку известного бренда (для выхода на внешний рынок).

Комбинат с 1994 года доплачивает своим хозяйствам-поставщикам за качество молока. Поэтому сегодня на комбинате высокий показатель съема продук-

ции с 1 т молока. Предприятие приступило к реализации специальной программы по кормлению скота в своих хозяйствах, для чего закупило комбикорма, чешские добавки и 140 холодильников. В результате практически все получаемое молоко – высшего сорта (по другим предприятиям этот показатель в 2 раза ниже).

Получаемая прибыль позволяет увеличить инвестиции в развитие производства. Так, закуплена первая в Белоруссии установка по пастеризации молока, позволяющая увеличить срок его реализации до 20 дней.

Ассортимент продукции ежегодно обновляется на 40 %.

По мнению директора А. Савчица, «главное, что удалось сделать – это убедить коллектив в том, что сегодня их судьба – в их руках». Это отразилось и в экономии электроэнергии, воды, бережном отношении к сделанному, хорошему ремонту в цехах. В цехах установили счетчики и вывешены тарифы за газ, воду, электроэнергию. Важно, что половина сэкономленных денег уходит на поощрение коллектива, остальное инвестируется в производство.

Экономисты комбината анализируют наиболее выгодные формы инвестиции: покупка шведского оборудования на условиях с оплатой в течение 5 лет под 7 % годовых (в то время как валютный кредит в Республике Беларусь выдается под 14 – 15 %).

Задачи выхода на российский (а в перспективе – на зарубежный) рынок потребовали разработку своего бренда. Комбинат провел конкурс брендов (в нем участвовало 40 потенциальных брендов). Остановились на «Савушкином продукте». Кроме того, получаем сертификат соответствия международному стандарту качества серии ISO 9000. Комбинат готовится получить «номер» ЕС (он обязателен для торговли на европейском рынке).

### ***Вопросы для анализа***

1. Перечислите решения, которые были приняты и осуществлены руководством предприятия для достижения успеха в бизнесе.
2. Какие решения были приняты для успешной адаптации к внешней среде?
3. Охарактеризуйте функции планирования, мотивации, контроля на предприятии.

### **Тест «Изменение рациональности»**

Тест состоит из двух частей – А и Б. Он построен как элемент техники массового социологического опроса и предназначен для оценки способа принятия и выдвижения целей испытуемым.

#### *Часть А*

На работе и дома каждому из нас приходится решать какие-то проблемы, но мы делаем это по-разному. А как принимаете решения Вы?

Приведен ряд утверждений. При согласии с утверждением ответьте «да», несогласии – «нет».

*Когда я принимаю решение, то:*

- 1) прежде всего думаю о том, к чему это приведет, к каким результатам;
- 2) часто не задумываюсь о последствиях и результатах, просто следую своему желанию;
- 3) советуясь с друзьями или родными и обычно поступаю так, как советуют;
- 4) иногда советуясь, иногда нет, но не очень считаюсь с советами;
- 5) обычно колеблюсь, не могу принять его до последнего момента;
- 6) обычно принимаю его без колебаний;
- 7) даже перед тем, как решить не очень важный вопрос, я должен хорошо подумать;
- 8) предпочитаю принимать его с ходу, по вдохновению;
- 9) считаю, что не всегда нужно принимать его, потому что многое решается само собой;
- 10) предпочитаю не полагаться на обстоятельства, а самому решать свои проблемы;
- 11) мне очень трудно решиться на что-то, если я не знаю точно, к чему это приведет;
- 12) без особого труда принимаю его и тогда, когда ситуация неясная;
- 13) часто вместо того, чтобы обдумывать его, начинаю мечтать о том, что вряд ли сбудется;
- 14) я не мечтаю о том, что вряд ли сбудется;
- 15) часто потом отказываюсь от него;
- 16) редко потом отказываюсь от него.

#### *Подведение итогов*

Положительные ответы по пунктам 1, 3 и 7 свидетельствуют об осторожности при принятии решения, по пунктам 5 и 11 – о нерешительности, по пункту 9 – о зависимости при принятии решения от обстоятельств, по пункту 14 – о прагматичности, по пункту 16 – о настойчивости в осуществлении принятого решения, по пунктам 2 и 8 – об импульсивности принимаемых решений, по пунктам 6 и 12 – о решительности, по пунктам 4 и 10 – о самостоятельности в принятии решения, по пункту 13 – о мечтательности, по пункту 15 – о неустойчивости намерений.

#### *Часть Б*

Люди по-разному строят свою повседневную жизнь, и каждый имеет свое мнение на этот счет. Ниже приводятся некоторые из них. Ответьте, отражают ли они Вашу точку зрения. При согласии с утверждением ответьте «да», несогласии – «нет».

1. Я считаю, что мое будущее зависит, прежде всего, от меня, а не от обстоятельств.
2. Часто мне трудно понять, чего я хочу, трудно поставить себе цель.

3. Я предпочитаю делать то, что доставляет мне удовольствие, даже если потом это мне вредит.
4. Я не люблю строить планы на будущее.
5. Я хорошо представляю себе, каковы мои цели на ближайшие годы.
6. Лучше синица в руках, чем журавль в небе.
7. Я предпочитаю заботиться о будущем, а не жить сегодняшним днем.
8. Обычно я стараюсь планировать свою жизнь, особенно в важных случаях и делах.
9. Когда я устраивался на свою нынешнюю работу (учебу), то хорошо представлял, какая она.
10. Я предпочитаю ставить конкретные цели в жизни, а не рассуждать о том, что хорошо и что плохо.
11. Чаще всего мне не удается достичь поставленной цели.
12. Я предпочитаю ставить только конкретные цели, не заботясь о какой-то главной цели жизни.

#### *Подведение итогов*

Полученные результаты свидетельствуют о следующих качествах человека: независимость от внешних обстоятельств – при ответе «да» по пункту 1, целеустремленность – при ответах «да» по пункту 5 и «нет» по пунктам 2 и 11, импульсивность в принятии решения – при ответе «да» по пункту 3, стремление к прогнозированию будущего – при ответах «да» по пунктам 7 и 8 и «нет» по пункту 4, прагматизм – при ответах «да» по пунктам 6, 9, 10 и 12. Противоположные ответы по тем же пунктам свидетельствуют об обратных характеристиках человека, проявляющихся при выборе цели и принятии решения, т. е. в построении поведенческой стратегии.

*Литература: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 16, 19, 22.*

### ***Практическое занятие № 11***

## **КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### ***Вопросы для обсуждения***

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.

### ***Усвоить следующие категории и понятия:***

- коммуникации, коммуникационный процесс;
- отправитель коммуникации, получатель, канал связи, информация;

- этапы коммуникационного процесса: формирование идеи, кодирование, передача информации, декодирование, обратная связь;
- искажения в коммуникационном процессе (межличностные и организационные);
- восприятие и его роль в коммуникационном процессе.

## ***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 владела 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 Христорара, 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 выполнялся 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 уволились 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 технике коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, Мак Клеелланда 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 Христоदार-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 случится, 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 нужной ситуации.
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.

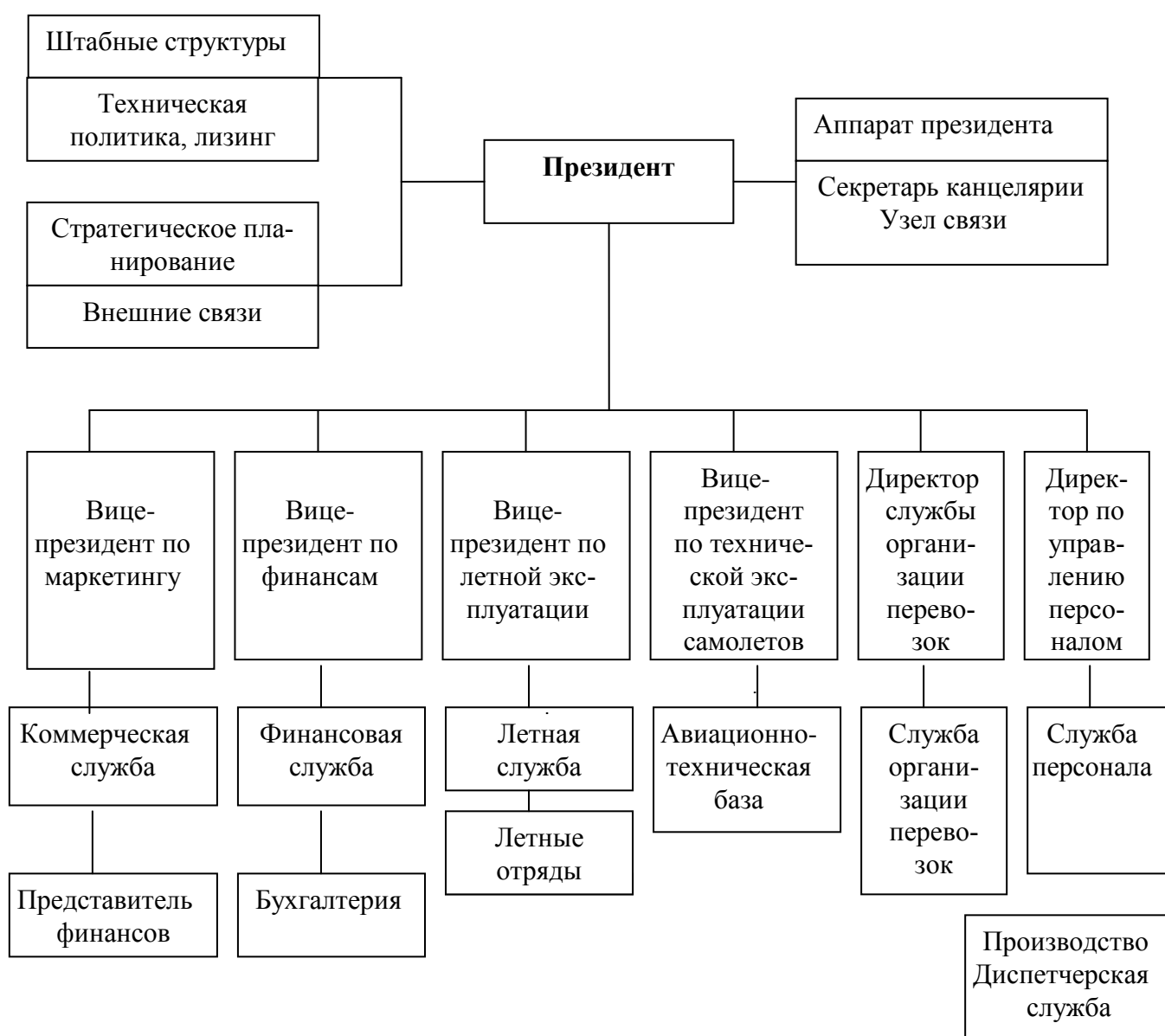
От 40 до 70 – вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, делаете поспешные выводы. Старайтесь не заострять внимание на манерах говорящего, не монополизируйте разговор.

От 70 до 100 – вы далеко не лучший собеседник, к сожалению. Вам надо работать над собой и учиться слушать.

Ситуация 3. Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за ее политику. При президенте существуют структуры, которые имеют

штабные полномочия (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании).

В авиакомпании есть 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, и за техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию во взаимодействии всех подразделений авиакомпании и подчинена директору организации перевозок. Схема организации структуры авиакомпании приведена на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Структура авиакомпании «Альфа»**

Используя вышеприведенную информацию, составьте схему коммуникаций организации в соответствии с прилагаемой структурой.

Для решения ситуации необходимо выполнить 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.

Запишите выбранный Вами вариант организационной коммуникации перед аудиторией, а также задайте вопросы коллегам по их вариантам решения.

*Литература: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 15, 16, 24.*

## ***Практическое занятие № 12***

### **СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Сущность руководства, власти, влияния.
2. Формы власти и влияния.
3. Убеждение и участие как формы влияния.
4. Стилль управления (лидерства). Подходы к изучению факторов, его определяющих.
5. Выбор стилия управления и оценка его эффективности.

#### ***Усвоить следующие понятия и категории:***

- руководство, власть, влияние;
- необходимость власти в управлении, баланс власти, власть подчиненных;
- власть, основанная на принуждении, и влияние через страх;
- власть, основанная на вознаграждении, и влияние через положительное подкрепление;
- законная власть – влияние через традиции;
- эталонная власть – влияние через харизму;
- власть эксперта – влияние через разумную веру;

- убеждение и участие как формы влияния;
- способы привлечения работников к управлению предприятием в современных условиях. Социальное партнерство;
- стиль управления и факторы его выбора.

### «Власть в группе»

Проанализировав свое участие в практических занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основные источники власти используются преподавателем и студентом. Заполните таблицу.

Таблица 13.1 – Власть в группе

	Основы власти и влияния	Источники власти и влияния
1	2	3
Преподаватель		
Студент		

### Тест «Умеете ли Вы влиять на других?»

Основа основ в профессии менеджера, любого делового человека – умение влиять на окружающих. Но есть ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой или Вам надо тщательно развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос призван предложенный ниже тест. Отвечать на вопросы теста можно либо «да» либо «нет».

#### *Вопросы*

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

12. Любите ли Вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

#### *Обработка результатов*

За каждое совпадение ваших ответов с ключом запишите себе 5 баллов.

#### *Ключ*

Ответ «да» – вопросы 1, 3, 6, 10, 11, 12, 13.

Ответ «нет» – вопросы 2, 8, 9.

#### *Диагноз и консультация психолога*

*От 35 до 65 баллов.* Вы человек, который обладает великолепными predispositionами, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, наставлять, направлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен дать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по Вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае Вы легко можете превращаться в фанатика или тирана.

*30 и меньше баллов.* Увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуемым. Вы не любите ничего делать через силу. При этом Вы часто бываете слишком сдержаны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь неправильно понятым. А жаль.

### **Тест «Личные качества руководителя»**

Для самооценки руководителя фирмы предлагается тест «Личные качества руководителя». Тест включает в себя 40 утверждений различной направленности, свое отношение к которым следует выразить, используя следующие варианты ответов:

- полностью согласен – 2 балла;
- частично согласен – 1 балл;
- не согласен – 0 баллов.

1. Законы следует безоговорочно соблюдать.
2. Интересы коллектива выше.
3. Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.
4. Выборы руководителей лишены смысла, поскольку в основном выбирают

не тех, кого следует.

5. Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.
6. Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и в сфере бизнеса.
7. Работа в бизнесе – дело нечистое.
8. В политике очень трудно составить собственное мнение.
9. Лучше стараться все делать самому.
10. Не люблю, чтобы мне приказывали.
11. Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.
12. Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководителя.
13. Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.
14. Не следует выплачивать пособия по безработице, так как они не побуждают к труду.
15. Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на себя.
16. Следует всегда поддерживать и выполнять решение своего руководителя.
17. Современная политика дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.
18. Людям нужно кому-то подчиняться.
19. Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.
20. Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.
21. Я всегда принимаю правильные решения.
22. Дети прежде всего должны уметь приспосабливаться.
23. Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.
24. Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.
25. Дети не должны критиковать поступки педагога.
26. Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.
27. В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.
28. Возражать кому-либо – значит создавать себе дополнительные трудности.
29. Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.
30. Меня раздражает глупость других.
31. Я не люблю нести ответственность за кого-либо.
32. Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.
33. С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.
34. Тунеядцев лучше всего изолировать от общества.
35. Учебное заведение должно учить учащихся послушанию.
36. Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-либо неприятность.

37. Из принципа никому не даю в долг.
38. Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.
39. Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.
40. Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

#### *Подведение итогов*

1. Подсчитайте сумму баллов по пунктам 1 – 20. Запишите число. Это уровень Вашей социальной нравственности.
2. Подсчитайте сумму баллов по пунктам 21 – 30. Запишите число. Это уровень Вашей духовной зрелости.
3. Подсчитайте сумму баллов по пунктам 31 – 40. Запишите число. Это уровень Вашей эмоциональной зрелости.
4. Сложите две последние величины. Это уровень Вашего социального интеллекта.
5. Подсчитайте общую сумму баллов по пунктам 1 – 40. Она отражает Ваш потенциал как лидера в больших коллективах и группах людей.

Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.

#### 1. Уровень социальной нравственности:

- 0 – 6 – низкий;
- 7 – 10 – средний;
- 11 – 15 – высокий;
- 16 – 21 – очень высокий;
- 22 – 26 – высокий;
- 27 – 30 – средний;
- 31 – 34 – ниже среднего;
- 35 – 40 – низкий.

#### 2. Уровень духовной зрелости:

- 0 – 2 – низкий;
- 3 – 4 – средний;
- 5 – 7 – высокий;
- 8 – 10 – очень высокий;
- 11 – 13 – высокий;
- 14 – 15 – средний;
- 16 – 17 – ниже среднего;
- 18 – 20 – низкий.

#### 3. Уровень эмоциональной зрелости:

- 0 – 1 – самый высокий;
- 2 – 4 – очень высокий;
- 5 – 8 – высокий;
- 9 – 12 – средний;

- 13 – 16 – ниже среднего;
  - 17 – 20 – низкий.
4. Уровень социального интеллекта:
- 0 – 2 – средний;
  - 3 – 8 – высокий;
  - 9 – 14 – очень высокий;
  - 15 – 21 – высокий;
  - 22 – 27 – средний;
  - 28 – 33 – ниже среднего;
  - 34 – 40 – низкий.

#### *Интегральная оценка качеств*

*71 – 80 баллов.* Вы относитесь к людям, которые обычно не вызывают симпатии у окружающих. Вы мало в чем разбираетесь, редко имеете собственное мнение, подчиняетесь строгому приказу. Вы, как правило, не чувствуете угрызений совести.

*61 – 70 баллов.* Вы один из тех, кто не все видит или слышит. Вам вовсе не хочется меняться, лучший путь – пусть все останется по-прежнему. Экспериментов не признаете и, в принципе, боитесь риска. Вы справедливы, но из-за преобладающего в Вас консервативного начала многие ваши действия воспринимаются как несправедливые. Вам следовало бы больше интересоваться реалиями жизни и проблемами окружающих нас людей. Это принесло бы пользу и Вам, и коллективу.

*45 – 60 баллов.* Вы – типичный «средняк». В Ваших интересах нет устойчивых приоритетов. Все, что выходит за рамки стандарта, оцениваете критически и с оговорками; обладаете интуицией и совестью, умеете четко формулировать и высказывать свое мнение. Вам неприятно пристальное внимание со стороны других или принуждение, с другой стороны – Вы всегда стремитесь договориться. Научившись отделять главное от второстепенного, Вы вполне можете стать лидером.

*15 – 45 баллов.* Вы явный демократ, в полной мере обладающий чувством ответственности. Ваша нравственность и социальные интересы четко выражены. Вы стараетесь поддерживать новые начинания, ибо убеждены, что новое всегда более прогрессивно, и никакой сложившийся порядок не может быть окончательным. Очень немногое принимаете безоговорочно, ибо Вы неизменно критичны и отрицаете поспешность в принятии решений. Страстно защищаете свои идеи и трудно идете на компромисс. К сожалению, Вы представляете меньшинство, но Вы именно из тех людей, которые обладают качеством лидера.

*0 – 14 баллов.* Ваша ненадежность слишком очевидна. Если Вам что-либо не нравится (а это случается часто), Вы раздражаетесь, и людям становится трудно с Вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По Вашему убеждению, цель оправдывает



средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности – Ваше слабое место. Порой Вами овладевает какая-нибудь идея, но Ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

*Литература: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 16, 24.*

## **2 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### ***Основная литература***

1. Ванкевич, Е. В. Теоретические основы менеджмента : учеб. пособие / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под. общ. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : УО «ВГТУ», 2009. – 416 с.
2. Ванкевич, Е. В. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под науч. ред. Е. В. Ванкевич, В. А. Скворцова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 284 с.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебник / Н. И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 1998, 1998, 2000, 2001, 1999, 2003, 2002, 2004, 2005.
4. Беляцкий, Н. П. Менеджмент : Основы менеджмента / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002.
5. Брасс, А. А. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : И.П. «Экоперспектива», 1999, 2005. – 239с.
6. Ванкевич, Е. В. Теоретические основы менеджмента : учебно-методический комплекс / Е. Н. Коробова, Ю. А. Медведева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2006.
7. Мескон, М. Основы менеджмента : пер с англ. / М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1996, 1994, 1995 – 704 с.
8. Брасс, А. А. Менеджмент : наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006.
9. Дафт, Р. Менеджмент : учебник / Р. Дафт, Санкт-Петербург, 2009 г. – 800 с.

### ***Дополнительная литература***

10. Валовой, Д. В. История менеджмента / Д. В. Валовой. – Москва : ИНФРА – М, 1997. – 256 с.
11. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение : учебно-практическое пособие / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
12. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.
13. Беляцкий, Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2001.
14. Грейсон, Дж. К. Американский менеджмент на пороге 21 века / Дж. К. Грейсон. – Москва : Экономика, 1991.
15. Климович, Л. К. Основы менеджмента / Л. К. Климович. – Минск : Дизайн ПРО, 2005.

16. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Гардарики, 2005.
17. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : учеб. пособие / пер. с англ. – Москва : ИД «Вильямс», 2000. – 398 с.
18. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в 21 веке / П. Ф. Друкер. – Москва : ИД «Вильямс», 2000.
19. Ванкевич, Е. В. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под ред. Е. В. Ванкевич – Витебск : ВГТУ, 2005.
20. Теория управления. Менеджмент : Хрестоматия. В 3-х частях. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2007.
21. Гончаров, В. И. Основы менеджмента / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2006.
22. Петрович, М. В. Управление организацией / под научной редакцией М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008.
23. Феденя, А. К. Менеджмент / А. К. Феденя. – Минск : Тетрасистемс, 2008.
24. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – Москва : ИНФРА М, 2005.
25. Беляцкий, Н. П. Управление человеческими ресурсами / Н. П. Беляцкий. – Минск : ФУА Информ, 2006.

#### *Перечень рекомендуемых периодических изданий*

26. Белорусский экономический журнал;
27. Проблемы теории и практики управления;
28. Российский журнал менеджмента;
29. Директор;
30. Экономический бюллетень;
31. Управление персоналом.

#### *Список использованной литературы*

1. Виханский, О. С. Практикум по курсу «Менеджмент» / А. И. Наумов, О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 1999.
2. Казанцев, А. К. Практический менеджмент / А. К. Казанцев, В. И. Полесных, Л. С. Серова. – Санкт-Петербург, 2000.
3. Балдин, И. В. Основы менеджмента / И. В. Балдин [и др.]. – Минск : БГЭУ, 2002.
4. Дорошек, Л. В. Методы управления / Л. В. Дорошек, Е. В. Лаврова. – Минск : БГЭУ, 1999.
5. Бусыгин, А. В. Эффективный менеджмент / А. В. Бусыгин. – Москва : Финпресс, 2000.
6. Литвинцева, Н. А. Психологические тесты (для деловых людей) / Н. А. Литвинцева. – Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1994.