

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Филиал Кубанского государственного университета  
в г. Славянске-на-Кубани**

**Кафедра истории, обществознания и педагогических технологий**

**С.И. МАХНЕНКО**

**Менеджмент**

**Учебно-методическое пособие к практическим занятиям  
и самостоятельной работе студентов 4-го курса,  
обучающихся по направлению подготовки  
44.03.05 Педагогическое образование  
с профилями подготовки – «Экономическое образование»  
очной, заочной форм обучения**

Славянск-на-Кубани  
Филиал Кубанского государственного университета  
в г. Славянске-на-Кубани  
2020

УДК 338.2  
ББК 65.291  
М 502

Рекомендовано к печати кафедрой истории, обществознания и педагогических технологий  
филиала Кубанского государственного университета  
в г. Славянске-на-Кубани

Протокол № 1 от 30 августа 2020 г.

***Рецензенты:***

Директор ПО ЧУ «Техникум экономики и права» г. Славянска-на-Кубани

***В. В. Аракелянц***

Кандидат экономических наук, доцент

***А. В. Махова***

**Махненко, С.И.**

**М 502**      **Менеджмент** : учеб.-метод. пособие к практ. занятиям и самостоят. работе студентов 4-го курса бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 44.03.05 Педагогическое образование с профилями подготовки – «Экономическое образование», очной, заочной форм обучения / С.И. Махненко. – Славянск-на-Кубани : Филиал Кубанского гос. ун-та в г. Славянске-на-Кубани, 2020. – 57 с. 1 экз.

Учебно-методические материалы по дисциплине «Менеджмент» составлены в соответствии с ФГОС высшего образования, учебным планом и учебной программой курса, содержат методические рекомендации к организации процессов освоения дисциплины, к изучению теоретической и практической части, самостоятельной работе студентов, а также по подготовке к промежуточной аттестации.

Издание адресовано студентам 4-го курса бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 44.03.05 Педагогическое образование с профилями подготовки – «Экономическое образование», очной, заочной форм обучения.

Электронная версия издания размещена в электронной информационно-образовательной среде филиала и доступна обучающимся из любой точки доступа к [информационно-коммуникационной сети Интернет](#).

УДК 338.2  
ББК 65.291

© Филиал Кубанского государственного университета  
в г. Славянске-на-Кубани, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. Менеджмент в России. Будущее менеджмента. Менеджмент как социально-экономический и организационно-психологический процесс .....	5
Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента.....	11
Тема 3. Социальная ответственность менеджмента.....	13
Тема 4. Стил ь руководства трудовым коллективом и имидж менеджера .....	17
Тема 5. Организационная культура .....	21
Тема 6. Стратегическое планирование .....	22
Тема 7. Структурный подход к организации. Проектирование организационной структуры предприятия.....	23
Тема 8. Мотивация трудовой деятельности .....	28
Тема 9. Управленческий контроль в системе менеджмента.....	34
Тема 10. Организационные и межличностные коммуникации .....	38
Тема 11. Процесс принятия и реализации управленческих решений.....	
Тема 12. Социально-психологические методы управления.....	
Тема 13. Лидерство в организации.....	
Тема 14. Управление конфликтами и стрессами в организации.....	
Тема 15. Этика делового общения.....	
Список использованных источников.....	46

Дисциплина «Менеджмент» включается в вариативную часть дисциплин основной образовательной программы по направлению подготовки 44.03.05 «Педагогическое образование», профиль Экономическое образование в соответствии с профилем подготовки «педагогическое образование» (Б1.В.16).

Дисциплина «Менеджмент» способствует всесторонней подготовке будущего преподавателя экономики, с другой - углубляет полученные студентом знания по технологии и основам современного производства. Это означает формирование в процессе обучения у студента профессиональных знаний и компетенций в рамках выбранного образовательного направления.

Для освоения дисциплины «Менеджмент» студенты используют знания, умения, навыки, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Основы предпринимательства», «Маркетинг», «Экономика предприятия», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Основы экономики».

Дисциплина «Менеджмент» является предшествующей для изучения следующих дисциплин: «Маркетинг и Менеджмент в образовании», «Бизнес-план», «Практикум по финансово-экономической грамотности».

Особенностью данного курса является то, что вопросы методологии должны рассматриваться применительно к выполнению заданий. Поэтому, главный акцент при изучении курса «Менеджмент» делается на его практическую часть.

Главной целью освоения дисциплины «Менеджмент» заключается: изучение понятийного аппарата дисциплины «Менеджмент», основных теоретических положений и методов управления, формирование умений и привитие навыков практического применения теоретических знаний для решения профессиональных задач. Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОК-3 - способность использовать естественнонаучные и математические знания для ориентирования в современном информационном пространстве;

ПК-7 - способностью организовывать сотрудничество обучающихся, поддерживать их активность, инициативность и самостоятельность, развивать творческие способности.

В соответствие с этим ставятся следующие задачи дисциплин:

– ознакомить учащихся с теоретическими положениями Менеджмента и целями исследования рынков и рыночных процессов;

– привить навыки практической деятельности по сбору и обработке информации, проведению рыночных расчетов и формированию выводов, характеризующих состояние и развитие рыночной ситуации;

– выработать умение принимать обоснованные решения в постоянно меняющихся условиях, используя метод кейс и метод деловых игр;

– развить способность предвидения, воображения и интуиции;

– сформировать представление о современных проблемах рынка и путях их решения;

развить навыки профессиональной деятельности, связанных с проведением анализа, описания и истолкования социально-экономических процессов в образовательной системе.

Рабочая тетрадь составлена в соответствии с требованиями предъявляемыми к организации учебной работы студентов по курсу «Менеджмент», и включает в себя вопросы для обсуждения, задания для аудиторной и самостоятельной работы, ситуации для анализа и вопросы по ним.

## **Тема 1: Менеджмент в России. Будущее менеджмента. Менеджмент как социально-экономический и организационно-психологический процесс**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и задачи управления рыночной экономикой.
2. Воздействие управления на развитие экономики.
3. Субъекты и объекты управления. Управляющее воздействие. Обратные связи.
4. Сущность и необходимость менеджмента.
5. Основные модели, задачи и виды менеджмента.
6. Содержание управленческой деятельности менеджера.
7. Раскройте проявление и применение принципов управления в процессе руководства предприятием.

### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Развитие менеджмента в России на современном этапе.
2. Практика применения принципов менеджмента предприятиями в условиях рыночных отношений.
3. Актуальность и необходимость развития менеджмента в современной России.

### **Темы докладов:**

1. Научные подходы к менеджменту.
2. Виды менеджмента и его роль в развитии предпринимательской деятельности.
3. Американская модель управления.
4. Японская модель управления.
5. Европейская модель управления.
6. Китайская модель управления.
7. Билл Гейтс – менеджер или предприниматель?
8. Особенности российского менеджмента.

### **Задания по теме**

**Задание 1.** Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля
  2. Принцип принятия решения
  3. Принцип мотивации
  4. Принцип гибкости
  5. Принцип коммуникаций
  6. Принцип консенсуса
- а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.
- б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.
- в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.
- г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора
- д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов
- е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

## **Тема 2. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Наука управления: сущность, задачи, особенности.
2. Основные подходы, оказавшие существенный вклад в развитие теории и практики управления.
3. Временной период, основные представители, сущность и задачи школы научного управления.
4. Сущность и задачи административной (классической) школы управления.
5. Основные положения и представители школы человеческих отношений.
6. Бихевиористское направление.
7. Количественный подход в управлении.
8. Процессный подход к управлению.
9. Ситуационный подход к управлению.
10. Системный подход к управлению.

### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Доиндустриальные концепции управления. Становление первых теорий индустриального менеджмента.
2. Научные подходы к менеджменту.
3. В чем состоит принципиальное отличие принципов научного управления Ф.Тэйлора от принципов управления А.Файоля?
4. Эволюция теории управления в России.

### **Темы докладов:**

1. Использование принципов управления Г.Фордом в деятельности предприятия.
2. Использование принципа системности в менеджменте.
3. Эмерсоновские аспекты теории управления.
4. Вклад Г. Ганнта в теорию управления.
5. Вклад супругов Гилбреттов в менеджмент.
6. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
7. Развитие теории и практики менеджмента в странах Запада.
8. Развитие управленческих идей в России.
9. Вклад Богданова в теорию менеджмента.
10. Работы Пригожина в области менеджмента.
11. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
12. Практика менеджмента Питера Ф. Друкера.

### **Задания по теме**

Задание. Перечислите недостающие принципы администрирования по Анри Файолю.

### **Принципы администрирования:**

1. Разделение труда
- 2.
- 3.
4. Единоначалие
- 5.
6. Подчинение личных интересов общим.
- 7.
8. Централизация
- 9.

- 10.
11. Справедливость
12. Устойчивость персонала
- 13.
14. Корпоративный дух

### **Тема 3. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Социокультура предприятия: суть, факторы.
2. Этика менеджмента.
3. Социальная ответственность управленческой деятельности.

#### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Сущность гармоничного предприятия.
2. Может ли компания быть прибыльной и одновременно социально ответственной?

#### **Задания по теме**

##### **Задание 1.** Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по Менеджменту на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение Вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

3. Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций Вы знакомитесь с молодой женщиной (молодым человеком), которая(ый) недавно была(был) управляющей(им) на фирме – конкуренте. По какой-то причине она(он) была(был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее(его) на работу.

В ином случае, можете просто пообещать взять ее(его) на работу. Обида так сильна, что она(он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

4. Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был

один из опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?

5. Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?

6. Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Как поступите Вы? Почему?

7. Вы – менеджер по Менеджменту и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого Вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института Менеджмента и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

8. Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

9. Вы – менеджер туристической фирмы. К Вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У Вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как Вы поступите?

10. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами.

Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по Менеджменту Вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что Вы предпримете? Почему?

**Задание 2.** Согласно положениям менеджмента, любое действие менеджера может быть предпринято лишь после того, как это действие будет тщательно спрогнозировано с учетом благоприятного воздействия на людей. Инструментами прогноза часто выступают тесты на этику предприятия.

Определите с помощью теста Л.Рейна свою систему ценностей.

Используйте следующий код:

СС – совершенно согласен;

С – согласен;

НС – не согласен;

СНС – совершенно не согласен.



№	Утверждение	СС	С	НС	СНС
1	2	3	4	5	6
1.	Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.				
2.	Бывают случаи, когда руководители могут игнорировать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.				
3.	Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, иногда можно давать примерные цифры.				

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6
4.	Бывают случаи, когда нужно скрыть от начальства неблагоприятную информацию.				
5.	Нам нужно поступать так, как предписывают нам наши руководители, даже если мы сомневаемся в этом.				
6.	Иногда можно заняться личными делами в рабочее время.				
7.	Если необходимо, можно давать задания, превышающие установленную норму.				
8.	Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы получить этот заказ.				
9.	Когда линии связи не загружены можно пользоваться ими для личных телефонных разговоров.				
10.	Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель оправдывает средства.				
11.	Если ради получения крупного заказа потребуется устройство банкета или изменения в политике компании, я дам на это разрешение.				
12.	Без нарушений положений политики компании и действующих инструкций жить нельзя.				
13.	Отчеты по запасам надо составлять так, чтобы не показывать излишки.				
14.	Вполне приемлемо использовать копировальную машину компании для своих целей.				
15.	Принести с работы карандаш, бумагу и т. д. нельзя рассматривать в качестве греха.				

Оценка в баллах: СНС – 0; НС – 1; С – 2; СС – 3.

Результаты:

0–баллов – Вы – святой человек.

1–5 баллов – Вы готовитесь стать святым.

6–10 баллов – высокий этический уровень, Вы обладаете высокими моральными качествами.

11–15 баллов – приемлемый этический уровень, Вы обладаете вполне удовлетворительными моральными качествами.

16–25 баллов – средний этический уровень, Вы обладаете удовлетворительными моральными качествами.

26–35 баллов – требуется моральное воспитание, у Вас низкий моральный уровень.

36–44 балла – соскальзывание в пропасть, у Вас могут быть неприятности.

45 баллов – охраняйте ценные вещи от самого себя, Вы можете оказаться в тюрьме.

**Задание 4.** Ознакомьтесь со сводом социальных норм для руководителя трудового коллектива и разработайте программу по самосовершенствованию.

Свод социальных норм руководителя трудового коллектива

1. Будьте справедливы и честны. Помните, что люди больше всего не любят несправедливости.

2. Доводите до сведения начальства справедливую оценку выполненной вашими подчиненными работы.

3. Выясните жизненные планы каждого из ваших работников и, по возможности, помогайте их осуществить.

4. Используйте передачу части своих полномочий подчиненным. Это сплачивает коллектив и усиливает взаимную заинтересованность.

5. Своих работников вы сможете вдохновить программой только тогда, когда сумеете доказать, что выполнение ее для коллектива выгодно и необходимо. Для этого говорите просто и убедительно.

6. Сделайте ваши доводы понятными для людей; дайте подчиненным возможность согласиться с вами, соединяйте их мысли и дела с Вашими.

7. Используйте критику для улучшения результатов общего дела.

Никогда не критикуйте ради критики. При этом помните, что человек, даже плохо работающий, имеет определенные права. В самом начале критического разговора приведите смягчающие обстоятельства. Дайте ему право на высказывание объяснений по поводу конкретных случаев плохой работы. Старайтесь особо не выделять его среди других нарушителей.

8. Реже наказывайте и чаще помогайте исправлять допущенную подчиненным ошибку. Рекомендуйте больше отмечать заслуги, чем взыскивать за мелкие оплошности.

9. Собственные ошибки руководитель должен признавать и устранять. Если ошибки не очень часты, это не подорвет авторитет руководителя.

10. При проведении беседы устраняйте напряженность путем дружественного обращения; пользуйтесь методом дискуссии, а не наставления.

11. Для того чтобы похвала была эффективной, старайтесь придерживаться следующих простых рекомендаций: форма похвалы должна соответствовать достижению; похвалив работника, расширяйте круг его обязанностей.

12. Сдерживайте гнев и раздражение. Составьте список поводов, по которым вы выходили из себя, обдумайте его, и вы увидите, что в большинстве случаев вы потворствовали своей вредной привычке.

#### **Тема 4. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ И ИМИДЖ МЕНЕДЖЕРА**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие и сущность стиля руководства трудовым коллективом фирмы.
2. Компоненты стиля руководства.
3. Объективные и субъективные слагаемые стиля.
4. Сформулируйте основные факторы, определяющие стиль руководства.
5. Классификация и характеристика стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный.
6. Понятие имиджа менеджера.
7. Природа имиджа.
8. Структура рабочего дня менеджера.

##### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Понятие и сущность стиля руководства.
2. Суггестия менеджмента.

3. Совершенствование методов ведения бесед, помогающих разрешению деловых проблем.

#### **Темы докладов:**

1. Использование современных стилей руководства в деятельности предприятия.
2. Время руководителя: эффективность использования.
3. Внешний вид и имидж менеджера.

#### **Задания по теме**

**Задание 1.** Выявление ориентации руководителя на задания и персонал, используя тест. Укажите напротив высказываний, насколько часто проявляется данное явление:

С – явление наблюдается систематически (в 80-100% случаев от того, насколько это вообще возможно);

Ч – явление наблюдается часто (60-80% случаев);

И – явление наблюдается иногда (40-60%);

Р – явление наблюдается редко (20-40%);

Н – явление не наблюдается никогда (0-20%).

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся исследования социально-психологического климата, мнений и настроения людей.

2. В работе коллектива используется, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнения коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои личные и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительные функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и направленность.

10. Мне как руководителю приходится в отступлении от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно

11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим. Порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.

13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуюсь в разумной мере с подчиненными.

14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и доведения, слежу, чтобы подчиненные придерживались их.

15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.

16. Считаю, что в современных условиях лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек (или коллектив) работает в условиях принудительного режима, задаваемого извне (машинами, технологией или общей организацией трудового процесса).

17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают авралы.
18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общие положения дел в системе управления.
19. Я слежу за своим внешним видом, одеждой, манерами поведения и поддерживаю порядок в кабинете на должном уровне.
20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляется в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.
21. Как руководитель, я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения и увольнения работников).
22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они – недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.
23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.
25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выразить свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.
26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов).
27. Читаю книги, и другие публикации о том, как работать с людьми в процессе руководства.
28. Результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
29. Как руководитель, придерживаюсь на практике известных мне творческих и прикладных рекомендаций по работе с людьми.
30. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы и т. п.), а на втором плане находится социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность).
31. Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, понуждаю их укреплять свое здоровье.
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.
33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.
34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т. п.
35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.
36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.
37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.
38. Большое внимание, как руководитель, я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

Подсчет результатов по тесту

1. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций Вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 14, 29, 34.

2. Проставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили "редко" (Р) или "никогда" (Н).

3. Так же проставьте по единице рядом с теми, не обведенными порядковыми номерами, на которые Вы ответили "систематически" (С) или "часто" (Ч).

4. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые Вы проставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа I, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

5. Подсчитайте приведенное количество обведенных единиц, т.е. Л (либеральность):

$$Л = \text{кол-во обв. единиц} / 20$$

6. Подсчитайте приведенное количество не обведенных единиц, т.е. А (авторитарность):

$$А = \text{кол-во не обв. единиц} / 20$$

7. Вычислите затем значения:

$$Сл = Л \times 5 = \dots,$$

$$Са = А \times 5 = \dots,$$

Значение Л выражает общую количественную оценку Вашей ориентированности в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на "человеческие отношения", на людей.

Значение А выражает общую количественную оценку Вашей ориентированности на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных Вами значений Л и А, указывает на конкретное значение общей количественной оценки стиля Вашего руководства. Это значение лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей управления – ближе к какому-то из них.

Если Л и А отражают ориентированность Вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами Сл и Са.

Они показывают, какой процент от идеала составляет Ваш стиль руководства коллективом. В идеальном случае каждая из них равна 100%.

Оцените Ваши фактические значения. Сколько Вам не хватает до идеала?

По каким составляющим руководство Вам следует совершенствоваться? Советуем провести тестирование среди подчиненных Вам руководителей. Сравните их результаты с Вашим. Как Вы считаете, влияет ли Ваш стиль управления на их линию поведения? Сделайте выводы.

## **Задание 2.** Оценка стиля руководства.

Тест позволяет оценить степень концентраций функций управления, типичные приемы и методы, а так же отношение к подчиненным. Этот тест предназначен только для оценки, ибо самооценка не дает надежного результата.

Предлагаемый тест состоит из пяти блоков суждений относительно применяемого стиля руководства. Оценивающий выбирает те суждения, которые наиболее четко характеризуют данного менеджера. Данные опроса усредняются и обобщаются, в результате формируется представление о применяемом стиле управления.

Инструкция:

Из приведенных ниже суждений выберите те, которые характеризуют данного руководителя.

Номера сделанных выводов обведите кружками.

I БЛОК

Руководитель:

1. Централизует руководство, требует, чтобы во всех делах докладывали лично ему.
2. Четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными.
3. В выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, что просто "плывет по течению".

II БЛОК

1. Чаще обращается к подчиненным с поручениями, советами, просьбами.
2. Всегда приказывает, наставляет, но никогда не обращается с просьбами.

18

3. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

III БЛОК

1. Решает только те вопросы, которые сами назревают, не старается заранее предусмотреть их возникновение.
2. Старается решать дела вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
3. Он единолично вырабатывает решения или отменяет их.

IV БЛОК

1. Его любимый лозунг "Давай-давай!".
2. Он, пожалуй, не очень требовательный человек.
3. Он требовательный, но одновременно и справедливый.

V БЛОК

1. Он не может влиять на дисциплину, она определяется другими.
2. Дисциплина выглядит хорошей, так как его боятся,
3. Умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Обработка данных:

Директивный, авторитарный стиль управления характерен для руководителя, если были отмечены следующие суждения: I – 1, II – 3, IV – 1, V – 2

(на первом месте стоит номер блока, а на втором – порядковый номер суждения в данном блоке).

Демократический, коллегиальный стиль: I – 2, II – 1, III – 2, IV – 3, V – 3.

Либеральный стиль (пассивного руководства): I – 1, II – 3, III – 1, IV – 2, V – 1.

**Задание 3.**

а) Определите стиль руководства трудовым коллективом. Обоснуйте.

Руководитель в своей деятельности ориентируется на собственное мнение и оценки. Стремиться к власти, уверен в себе, склонен к жестокой формальной дисциплине,

большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

б) Определите стиль руководства описан. Сделайте выводы.

Руководитель в процессе трудовой деятельности снисходителен к работникам. Отсутствует требовательность и строгая дисциплина, контроль, наблюдается либеральность, панибратство с подчиненными. Имеет склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Задание 4. Оцените свою интеллектуальность

1. Профессор ложится спать в 8 часов вечера, а будильник заводит на 9 часов утра. Сколько будет спать профессор.

2. Может ли мужчина жениться на сестре своей вдовы?

3. Есть ли 7 ноября в Австралии?

4. У Мамеда 10 овец. Все, кроме 9, издохли, сколько осталось овец?

5. Вы – пилот самолёта, летящего из Гаваны в Москву с двумя посадками в Алжире. Сколько лет пилоту?

6. Обычно месяц заканчивается 30-м или 31-м числом. В каком месяце есть 28-е число?

7. Вы входите в мало знакомую комнату, которая затемнена. В ней есть две лампы: газовая и бензиновая. Что вы зажжете в первую очередь?

8. Археологи нашли монету, датированную 35 годом до нашей эры. Возможно ли это?

9. Один поезд идет из Москвы в Краснодар, а другой – из Краснодара в Москву. Вышли они одновременно, но скорость первого поезда в три раза больше скорости второго. Какой поезд будет дальше от Москвы в момент их встречи?

10. Отец с сыном попали в катастрофу. Отец скончался в госпитале. К сыну в палату входит хирург и говорит, показывая на него: «Это мой сын». Могут ли эти слова быть правдой?

11. Палку нужно распилить на 12 частей. Сколько потребуется распилов?

12. На руках 10 пальцев. Сколько пальцев на 10 руках?

13. В каком количестве взял Ной зверей в свой ковчег?

14. Врач прописал больному три укола, по уколу каждые полчаса. Сколько потребуется времени, чтобы сделать уколы?

15. Сколько цифр «9» в ряду чисел от 1 до 100?

16. Одиноким ночной сторож умер днем. Дадут ли ему пенсию?

17. Горело семь свечей. Три погасло. Сколько свечей осталось?

18. Кирпич весит 1 кг плюс еще полкирпича. Сколько весит кирпич?

19. Под каким кустом сидит заяц во время дождя?

Подсчитайте число неправильных ответов и определите, кто вы:

0 – 1 – гений; 2 – 4 – интеллектуал; 5 – 6 – нормальный человек; 7 – 9 – не способный мыслить; 9 – 10 – рядовой идиот; 11 – 13 – полный идиот; 14 – 15 – абсолютный идиот; 16 – 19 – необходима изоляция от общества.

## Тема 5: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### Вопросы для обсуждения.

1. Инфраструктура предприятия:

– Внутренняя среда организации.

– Внешняя среда организации.

2. Сущность понятия «организационная культура».

3. Модели организационных культур.

4. Корпоративная культура и организационная культура: общие и отличительные черты, взаимосвязь.
5. Факторы организационной культуры предприятия.

**Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Основные компоненты и принципы, определяющие значение организационной культуры предприятия в управленческой деятельности.
2. Развитие организационной культуры:
  - формирование организационной культуры;
  - поддержание организационной культуры;
  - изменение организационной культуры.
3. Влияние культуры на организационную эффективность:
  - подходы к измерению влияния организационной культуры;
  - соответствие организационной культуры принятой стратегии.

**Темы докладов:**

1. Механизм управления организационной культурой.
2. Национальное в организационной культуре:
  - Модель Г. Хофстида
  - Модель Лэйн и Дистефано
  - Модель У. Оучи
3. Национальное в управлении бизнесом.

**Задания по теме**

**Задание 1.** Определите факторы внутренней среды организации и обоснуйте свой выбор.

1. цели;
2. экономика;
3. политика;
4. структура;
5. задачи;
6. научно-технический прогресс;
7. технология;
8. кадры;
9. конкуренты;
10. организационная культура.

**Задание 2.** Определите факторы среды прямого и косвенного воздействия. Проанализируйте свой выбор.

1. поставщики;
2. состояние экономики;
3. международные события;
4. правительство;
5. научно-технический прогресс;
6. потребители;
7. конкуренты;
8. политические факторы;
9. социально-культурные факторы;
10. состояние экологии;
11. демография;
12. правовой фактор.



Какова роль элементов среды косвенного воздействия? Какова роль элементов среды прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие предприятия? Оказывают ли влияние факторы внешней среды организации на факторы внутренней среды? Если да, то какое? Если нет, то почему?

Задание 3. Практикующее упражнение «Организационная культура учебной группы».

Цель: научить студентов подмечать и формулировать составляющие содержания отношений организационной культуры для ее описания в соответствующих терминах.

Процедура.

Шаг 1. В течение 5–10 минут студенты индивидуально заполняют прилагаемую форму «Организационная культура».

Шаг 2. В течение 10–15 минут в малых группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

Форма «Организационная культура»

1. Важные и разделяемые ценности и предположения.

— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_

2. Разделяемы ценности материального мира.

— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_

3. Разделяемые выражения

— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_

4. Разделяемые действия.

— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_

22

5. Разделяемые мысли и чувства.

— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_

Примечание. Сформулированные пп. разделов 1–5 должны, с одной стороны, быть разделяемы большинством членов вашей группы и должны, с другой стороны, отличать вашу группу от других, ей подобных.

Шаг 3. В аудитории под руководством преподавателя обсуждаются и обобщаются позиции малых групп и в течение 10 минут вырабатывается сводное для всей группы описание ее культуры. Обобщенные результаты предоставляет делегированный представитель группы.

**Задание 4.** Разбор конкретной ситуации «Проблемы качества на электромеханическом заводе».

**Конкретная ситуация** «Проблемы качества на электромеханическом заводе». По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернуться к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора, и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Что вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры вы подметили в этой ситуации?

Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?

2. Как вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.

3. Что вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли, по вашему

мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

## **Тема 6: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и значение функций управления.
2. Планирование как функция управления.
3. Миссия организации. Цели управления и их характеристика.
4. Сущность стратегического управления.
5. Основные этапы стратегического планирования развития предприятия.
6. Типы стратегий бизнеса.
7. СВОТ-анализ: сущность, необходимость проведения.
8. ПЭСТ-анализ.

### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Основные элементы внутрифирменного планирования.
2. Фирма как объект стратегического управления.
3. Управление по целям: сущность, предназначение.
4. Процесс выбора стратегии предприятия.

### **Темы докладов:**

1. Проблемы и трудности стратегического управления.
2. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

### **Задания по теме**

**Задание 1.** Конкретная ситуация «История компании «Раддлз».

Прочитайте конкретную ситуацию. Проанализируйте внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. Составьте матрицу «СВОТ». Разработайте стратегию развития компании «Раддлз».

К началу 70-х годов "Раддл и Компания" (пивоварня Рутленд) производила около 20000 баррелей пива в год, и практически все это пиво продавалось в радиусе 35 миль от пивоварни. Однако, фирма не получала достаточно прибыли для поддержания своего производства.

Мистер Раддл, председатель и управляющий, проанализировал ситуацию.

В то время Она выглядела примерно так:

**Сильные стороны:**

– Раддлзы производили качественный продукт. (Они дважды получили высшую награду на Международной выставке пивоварен).

– Уровень обслуживания, предоставляемого фирмой клиентам, максимально соответствовал характеру производимого продукта.

**Слабые стороны:**

– Предприятие было маленьким, а в то время от размера, казалось руководству фирмы, зависело все.

– Они зарабатывали недостаточно денег для модернизации завода и усиления контроля за качеством.

– Пивные и магазины по продаже алкогольных напитков, принадлежащие пивоварне, обеспечивали две трети объема продаж пива. Все же остальные, так называемые, независимые торговые точки были в той или иной степени связаны с другими пивными. В то же время Раддлз имели только 39 пивных, и они поглощали все средства, необходимые для инвестирования в производство. Не могло быть и речи о том, чтобы строить новые пивные. Отдача от вложенного капитала была слишком мала. Все необходимые средства пришлось

бы занимать. Клубы тоже потребовали бы финансовой поддержки.

– Выпускались небольшие партии пива различных марок и производительность (из-за слишком большого количества торговых марок и различных размеров тары) была низкой.

Возможности:

– Общественная компания "Камра" в поддержку настоящего эля, набирала силу, в качестве реакции на отрицательные стороны производства пива в массовых масштабах.

– Приверженцы традиционного пива имели теперь своего лидера.

– Продажа алкогольных напитков через магазины только начинала развиваться

Угрозы:

– Продолжающийся рост и господство крупных компаний, вместе с отрицательными последствиями инфляционных процессов представляли некоторую угрозу для Раддлз.

– Рассмотрев ситуацию, Тони Раддлз выработал следующую стратегию;

– продать 39 пивных, чтобы получить деньги на расширение производства;

– рационализировать тару (Раддлз изобрели бутылку с широким горлышком);

– специализироваться на мелких рынках, используя преимущества в качестве товара. В то время как общий рынок алкогольного пива уменьшается, качество позволяет Раддлз сохранять свой прежний уровень сбыта;

– увеличить расходы на рекламу, чтобы поддержать марку у покупателей.

Раддлз добились успеха, доведя производство до такого уровня, когда покупатель и потребитель получают лучшее обслуживание по соответствующей, но не заниженной цене.

Замечательный результат: доходы выросли от 64 тысяч фунтов стерлингов в марте 1978 г. до 1 млн. фунтов в марте 1984 г. В связи с возросшей прибыльностью и размерами производства компании разрешили представлять графство Раддлз в рекламных роликах на общественном телевидении. В 1986/1987 годах компания получила возможность расширить свою деятельность на другие районы.

Задание 2. Конкретная ситуация. «Сургутский газоперерабатывающий».

Вечером 30 Декабря 1994 года генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая "сопутствовала" его поздравлению.

Никто из присутствующих на собрании как обычно не шутил, не чувствовалось ожидание праздника.

Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 1995 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании "Джапан стал уоркс", Сургутский газоперерабатывающий первую половину периода своей деятельности был Передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска,

Перми, а так же из Белоруссии, Украины. Период "легкой жизни" закончился в начале 90-х годов и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного, технологического оборудования. "При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн. долларов".

К технологическим добавились финансовые проблемы.

"Бичем" завода в 1994 году стали неплатежи. Практически все финансовые операции выразились в бартер и при загрузке завода на уровне 70-75 % от производственной мощности, не стало живых денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, не много ни мало - 5-7 млрд. руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно были винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была тоже в положении газоперерабатывающего завода и не получила денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода производство и продажа сжиженных газов.

Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А, что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: "Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить и, самое главное, я догадываюсь как!"

Вечером 30 декабря 1996 года он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двух летней давности. Ровный шум в зале, шуточные выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

### **Вопросы по ситуации: "Сургутский газоперерабатывающий".**

1. Проведите анализ управленческой стратегии завода до 1995 года?
2. Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов?

**Задание 3.** Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица

#### Миссия организации

Сфера деятельности	Производственный подход	Менеджментовый подход
1	2	3
1. Гостиница		
2. Салон красоты		
3. Ресторан		
4. Экономический журнал		
5. ВУЗ		

**Задание 4.** Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

**Задание 5.** На основании представленных ниже данных, проведите SWOT-анализ предприятия.

#### Исходные данные для SWOT-анализа

	Показатели по конкретному товару данной группы				Конкурен-ты	Фирма
	1	2	3	4		
1. Число патентов полученных по конструкции товара	1	–				14
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400		
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350		
4. Затраты на тех. обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден ед.	4200	4150	5300	3200		
5. Интегральный показатель качества сервиса товара.	0,95	0,96	0,93	0,9		
6. Удельный вес прогрессив-ной технологии.	0,3	0,45	0,25	0,7		
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет.	5,5	8,3	6,4	4,5		
8. Удельный вес высококвал-лифицированных кадров.	0,3	0,42	0,35	0,5		
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента.	4	7	5	9		
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента.	5	6	6	7		
11. Географическое расположение.	удобное	среднее	среднее	удобное		
12. Товарная марка фирмы.	известная	известная	известная	неизвестная		
13. Угроза налоговых изменений.	отсутствует	отсутствует	имеется	имеется		
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы.	отсутствует	имеется	отсутствует	имеется		
15. Наличный капитал фирмы, млн. ден. ед	150	60	110	140		

### Тема 7: СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### Вопросы для обсуждения:

1. Организация как функция управления: сущность, задачи.
2. Основные этапы в построении организации.
3. Сущность и задачи делегирования.
4. Преимущества делегирования.
5. Типичные препятствия для делегирования.
6. Типы полномочий.

7. Требования при передаче полномочий.
8. Сущность понятия "организационная структура".
9. Организационная структура как основа функционирования системы управления предприятием.
10. Разработка формальной организационной структуры. Вертикальная и горизонтальная структура.
11. Основные типы организационных структур и их использование предприятиями в условиях рынка.
12. Проектирование организационных структур управления.

#### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Основные цели делегирования.
2. Принципы создания организационной структуры.
3. Определите социально-экономические, социально-психологические и организационные аспекты делегирования полномочий.
4. Матричная организация.
5. Должностные инструкции управленческих работников.

#### **Темы докладов:**

1. Пути борьбы с бюрократией и совершенствование системы управления современной фирмой.
2. «Теория рациональной бюрократии» М. Вебера.

#### **Задания по теме**

Задание 1. Оцените, насколько хорошо Вы справляетесь с делегированием задач, используя вопросы теста.

Шкала ответов: либо "да", либо "нет".

1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли регулярно работу на дом?
2. Трудитесь ли Вы дольше, чем Ваши сотрудники?
3. Часто ли выполняете за других работу, с которой те вполне могли справиться и сами?
4. Удастся ли Вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который бы помог Вам?
5. Знает ли Ваш коллега (подчиненный или начальник) Ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить Вас в случае необходимости?
6. Хватает ли Вам времени на планирование Ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли "завален" Ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?
8. Часто ли приходится "поспешать", чтобы соблюсти важные сроки?
9. Занимаетесь ли Вы делами и проблемами, которые были у Вас до последнего повышения по службе?
10. Часто ли бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
11. Расходуется ли Ваше время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Сами ли Вы диктуете большую часть служебных записок, корреспонденции, отчетов?
13. Часто ли к Вам обращаются по поводу, задач, не выполненных Вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную деятельность?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

#### **Оценка результатов теста.**

Подсчитайте, сколько раз Вы ответили утвердительно.

0 – 3 ответа "да". Вы делегируете отлично!

4 – 7. У Вас еще есть резервы для улучшения делегирования. Желаем успехов!

8 и более ответов "да". Похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

#### **Задание 2.** Определите типы организационных структур управления:

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему.

В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь?

Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды.

В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь?

Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один – два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей.

Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

#### **Задание 3.** Деловая игра «Марафун».

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



общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность.

ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

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

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием:

Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

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

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

Он готов перейти в ООО на постоянную работу. В управление он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО.

К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров.

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

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

Руководство ООО:

ПП – председатель правления;  
ДП – директор предприятия;  
ЗП – заместитель директора по производству;  
ЗК – заместитель директора по коммерции.  
Функциональные подразделения:  
ГБ – главный бухгалтер;  
СР – секретарь-референт;  
ЮК – юрисконсульт-кадровик;  
ЭП – экономист по планированию;  
ПО – программист-оператор;  
ИМ – инженер по Менеджменту;  
ИС – инженер по снабжению;  
ДС – диспетчер.  
Производственные подразделения:  
ТЗП – транспортно-заготовительный участок;  
ПУ – производственный участок;  
РСУ – ремонтно-строительный участок;  
МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

### **Задания**

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность нового заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев?

Дайте обоснование, кому именно Вы рекомендуете назначить и почему.

2. Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

## **Тема 8: МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Мотивационный процесс.
3. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
4. Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи.

### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Иерархия потребностей по Маслоу.
2. Теория потребностей МакКлелланда.
3. Двухфакторная теория Герцберга.

#### 4. Модель мотивации по Вруму.

##### Темы докладов

1. Механизм мотивации свободного и наемного труда в условиях рыночной системы хозяйствования.
2. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.
3. Материальное стимулирование в трудовых коллективах.

##### Задания по теме

**Задание 1.** Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.
2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.
3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.
4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.
5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.
6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Однако приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

##### Задание 2. Тест на мотивацию.

Умеете ли Вы мотивировать деятельность работников своей компании, фирмы, предприятия? Ответьте на вопросы. "Да" – 1 очко, "нет" – 0 очков.

1. Хотите ли Вы иметь время для общения с сотрудниками вне служебного регламента?
2. Всегда ли Вы даете оценку вашим сотрудникам при личных беседах?
3. Интересует ли Вас творчество сотрудников за рамками распорядка?
4. Получают ли сотрудники от вас задания, на которые у Вас лично нет времени и сил?
5. Поручаете ли Вы сотрудникам представлять фирму за ее пределами?
6. Информироваете ли Вы сотрудников о состоянии дел в компании?
7. Поощряете ли Вы сотрудников материально, когда они выполняют работу, не зафиксированную в договорах?
8. Повышаются ли в должности сотрудники, работающие под вашим руководством?
9. Способны ли Вы правильно оценить производственный климат в вашей фирме и аргументировать свои выводы?
10. Соглашаетесь ли вы с мнениями ваших сотрудников, если они не совпадают с вашим?

**Задание 4.** Анкета по мотивации.

Цели:

1. Получить из первых рук представление об одной из теорий трудовой мотивации; в данном случае речь идет о популярной иерархии потребностей Маслоу.
2. Получить обратную связь относительно ваших представлений об использовании методов мотивации в управлении человеческими ресурсами.

*Как работать с анкетой*

На вопросы анкеты по мотивации имеются семь вариантов ответа:

1. Пожалуйста, отметьте один из семи возможных ответов, который наиболее соответствует вашему представлению. Сделайте это, обведя выбранную цифру кружком. Например, если вы «полностью согласны», обведите цифру +3.
2. Заполните каждую графу. На это вам отводится 10 минут.

	Пол- ностью согла- сен	Согла- сен	Согла- сен час- точно	Не знаю	Частич- но не согласен	Не согла- сен	Совер- шенно согласен	
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Особую прибавку к жалованию следует предоставить работникам, которые очень хорошо выполняют свою работу		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Более четкое описание служебных обязанностей поможет работникам лучше понять, что от них требуется		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Работникам следует напоминать, что их занятость зависит от конкурентоспособности компании		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание физическим условиям труда своих подчиненных		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Руководителям следует приложить усилия, чтобы создать благоприятную рабочую атмосферу в коллективе		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Признание индивидуальных достижений, превышающих средний уровень, имеет большое значение для большинства работников		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Обезличенный контроль может возбуждать		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

у работников неприятные ощущения	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы на работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемыми ею льготами при выходе на пенсию и программы распределения акций среди работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более вдохновляющей и вызывающей азарт	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Многие работники стремятся выполнять свою работу как можно лучше	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджер мог бы проявлять больший интерес к работникам, поддерживая социальные мероприятия после работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Гордость за свою работу действительно является важной наградой	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

36 1 2 3 4 5 6  
7 8

14. Работники хотели бы думать о себе как о «лучших» на своих рабочих местах	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Очень важными являются отношения в неформальных рабочих группах	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Индивидуальные премии должны улучшать производственную деятельность работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Для работников важен прямой контакт с высшим руководством	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Работники обычно любят планировать							

свою деятельность							
и принимать самостоя-							
тельные решения при							
минимальном надзоре	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Для работников важ-							
на гарантия занятости	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Хорошее оборудова-							
ние имеет важное зна-							
чение для работника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

**Задание 3.** В приведенном ниже списке найдите понятия, которые характеризуют основные мотивы деятельности в бизнесе. Ответы обоснуйте.

- |                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| 1. Позиция.         | 6. Психология.       |
| 2. Взаимоотношения. | 7. Деньги.           |
| 3. Уверенность.     | 8. Компетенция.      |
| 4. Аргументы.       | 9. Торговля.         |
| 5. Положение.       | 10. Профессионализм. |

Подсчет очков

1. Перенесите отмеченные вами очки в соответствующие графы, приведенные ниже

Вариант ответа №		Очки	Вариант ответа №		Очки
1	2		3	4	

2. Зафиксируйте полученные итоги в следующей таблице, отмечая крестиком каждой из приведенных ниже строк суммарное число итоговых очков, характеризующих определенные потребности.

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Самоактуализация													

Уважение  
Принадлежность  
Безопасность  
Базовые потребности

Низкий уровень

Высокий уровень

Анализируя эту таблицу, вы сможете увидеть, какой удельный вес вы приписывает каждой потребности в иерархии Маслоу. Здесь не может быть правильных или неправильных ответов. Однако большинство теоретиков, занимающихся трудовой мотивацией, полагают, что большая часть людей озабочена главным образом потребностями высшего порядка (т.е. принадлежностью, уважением и самоактуализацией).

## Тема 9: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и назначение управленческого контроля.
2. Классификация и виды контроля.
3. Процесс управленческого контроля.
4. Характеристики эффективного контроля.

### Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Определите основные принципы контроля.
2. Охарактеризуйте механизмы иерархического контроля.

### Темы докладов:

1. Административная ответственность: механизмы формального контроля.
2. Административная ответственность: механизмы неформального контроля.
3. Контроллинг: сущность, задачи, функции и причины возникновения.
4. Роль контроллинга в системе управления предприятием.

### Задания по теме

**Задание 1.** Проанализируйте отношение к контролю в организациях А, Б, В.

Определите, в какой из этих организаций управленческий контроль осуществляется, в соответствии с научными представлениями о нем. Дайте обоснование выбранному варианту.

В организации А контроль осуществляется на базе прямых и обратных связей. Цели устанавливаются совместно. Каждый знает, как и почему что-нибудь происходит или должно происходить, и располагает информацией для самоконтроля.

В организации Б управление направлено на улучшение хода производства, базируется на подготовке доходящих до деталей отчетов, инспекциях и контроле. Персонал знает, чем ему заниматься.

В организации В руководитель знает сильные и слабые стороны каждого работника и следит за тем, чтобы никто слишком далеко не отклонялся от общего направления.

**Задание 2.** Деловая игра «Эффективность контроля».

Подготовка игры

Функции руководителя игры:

1) распределяет в предварительном порядке участников игры по группам в соответствии с объектами контроля;

2) в зависимости от состава участников игры готовит сценарий и регламент, дает конкретные задания по подбору необходимых для игры нормативных документов;

3) проводит инструктивное совещание руководителей групп, на котором определяет объекты контроля, виды и этапы контроля, ответственных за оформление отчетов по результатам контроля.

Функции участников игры:

1) по заданию руководителя игры подбирают необходимые нормативные документы для анализа работы предприятия и реальные показатели работы;

2) знакомятся с методикой оценки эффективности управленческой деятельности по следующим формулам.

**Экономическая эффективность управленческой работы:**

$$Кэр = Д/Зпр ,$$

где Кэр – коэффициент эффективности работы;

Д – доход за год;

Зпр – издержки на производство и реализацию за год.

**Уровень рентабельности производства и реализации продукции:**

$$Урп = Пч/Рп,$$

где Урп – коэффициент уровня рентабельности;

Пч – чистый доход;

Рп – объем реализации продукции.

**Эффективность использования материальных запасов по стоимости реализованной продукции:**

$$Кэмп = Рп/Смз,$$

где Кэмп – коэффициент использования материальных запасов;

Рп – объем реализации продукции;

Смз – стоимость материальных запасов.

3) готовят предложения по объему контроля на каждом из объектов контроля для обсуждения в игровых группах.

Цель игры:

Приобрести практические навыки в организации контроля по его видам и этапам.

Условия игры:

1. Предприятие работает ритмично, поставки и сбыт осуществляются без срывов, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.

2. Исходные данные для контроля участники игры берут из документов предыдущих деловых игр.

3. Руководители предприятия и среднее звено управляющих выступают в роли проверяемых, специально назначенные студенты выполняют роль контролеров (по объектам контроля).

4. Удельный вес производственных запасов сырья, основных материалов и полуфабрикатов в общей сумме оборотных производственных фондов составляет 38,4 % (это соответствует показателю удельного веса производственных запасов для отраслей машиностроения и металлообработки на начало 90-х годов).

Сценарий игры.

Руководитель игры ставит задачу перед всеми участниками игры – определить коэффициенты эффективности управления, уровня рентабельности и использования материальных запасов. Данная работа проводится по упрощенной схеме с использованием приведенных трех формул.

После выполнения этой задачи руководитель дает вводную задачу. В следующем году предприятие увеличивает объем производства основной продукции на 5%. Необходимо разработать ряд мер по повышению эффективности управления, уровня рентабельности и более эффективному управлению материальными запасами.

В связи с ограниченными учебными рамками временем, решить все проблемы, возникшие в связи с расширением производства, не представляется возможным. Поэтому необходимо сосредоточить внимание на одной проблеме и попытаться решить ее



наиболее полно. Этой проблемой может стать повышение эффективности управления материальными запасами.

При изучении мировой практики деятельности менеджеров в данном направлении следует учитывать отечественный, американский и японский опыт.

На отечественных предприятиях оценка запасов производилась, прежде всего, как оценка оборотных производственных фондов.

Руководитель игры после повторения студентами основных положений из имеющегося мирового опыта управления запасами предлагает более подробно и внимательно рассмотреть проблему повышения эффективности управления запасами на «своем» предприятии с учетом состояния российской экономики:

- неуклонного спада объемов отечественного производства;
- нехватки финансовых средств;
- взаимных неплатежей;
- нарушения традиционных экономических связей;
- коррупции, взяточничества;
- разгула преступности;
- теневых структур и других негативных явлений.

Участники игры проводят необходимые расчеты и намечают меры по повышению эффективности управления запасами. Каждая группа участников игры вырабатывает свой подход с использованием мировой практики и конкретных российских условий. Руководитель игры предлагает участникам обменяться мнениями по данному вопросу и выработать приемлемую концепцию повышения эффективности управления материальными запасами в целом для данного предприятия. Руководитель подводит итоги дискуссии, затем участники должны документально оформить принятые решения.

Регламент игры

Оптимальное время на деловую игру – 4 часа, но можно и 2 часа. На первую часть «Определение эффективности управления, уровня рентабельности и состояния дел с запасами» может быть выделено до 1,5-х часов (1 час); на вторую часть «Решение проблемы повышения эффективности управления запасами» – оставшееся время.

Итоги игры

1. Письменно оформленные предложения по трем направлениям игры: предложения по совершенствованию управления при готовящейся схеме расширения объемов производства на 5 %; по росту рентабельности и сокращению запасов.

2. Руководство предприятия дает отчеты в целом по предприятию, руководители отделов и служб по своим подразделениям.

## Тема 10: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ.

### Вопросы для обсуждения:

1. Коммуникации в системе управления предприятием: сущность, роль, цели, виды.
2. Модель коммуникационного процесса.
3. Межличностные организационные коммуникации.

### Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Коммуникабельность руководителя.
2. Виды коммуникаций.
3. Роль и значение информации в менеджменте.
4. Информационные системы управления, их классификация.
5. Экономическая и социальная информация: сущность, источники, требования.

### Темы докладов:

1. Коммуникационные сети.
2. Коммуникационные стили.
3. Информационное обеспечение процесса менеджмента.
4. Собрания и совещания как форма обмена управленческой информацией.
5. Защита конфиденциальной информации в организации.
6. Менеджерская разведка и промышленный шпионаж.
7. Условия полноценного общения.
8. Речь перед враждебно настроенной аудиторией.
9. Язык телодвижений.
10. Распространение слухов в организации.

### Задания по теме

**Задание 1.** Проработайте тест "Коммуникабельны ли Вы? Подведите итоги и сделайте выводы.

### Тест "Коммуникабельны ли Вы?"

На каждый из этих 16 вопросов Вы можете ответить: "да", "иногда", "нет".

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невозможно?
3. Вызывает ли у Вас смутение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании и тому подобным мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не были. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать командировки?

42

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем-либо?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице к Вам обратится с просьбой (показать дорогу, назвать время и т. д.)?
7. Верите ли Вы, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть 10 тыс. руб., которые занял у Вас несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вступите ли Вы с ним в беседу или будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, в кассе кинотеатра). Предпочтете ли Вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост очереди и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. Есть ли у Вас собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусство, культуры, и никаких "чужих" мнений на этот счет Вы не приемлете?
14. Услыхав где-либо в "кулуарах" высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнения, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Теперь оцените Ваши ответы: за каждое

"да" – 2 очка;

"иногда" – 1 очко;

"нет" – 0 очков.

Суммируйте общее число очков и по классификатору определите, к какой категории людей Вы относитесь.

30 – 32 очка. Вы явно не коммуникабельны, и это Ваша беда, так как страдаете от этого больше всего сами. Но и близким Вам людям не легко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Стараетесь стать общительнее, контролируете себя.

25 – 29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов, если и не ввергает Вас в Панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете не довольны собой.

Но не ограничиваетесь только таким недовольством – в Вашей власти переменить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-то сильной увлеченности Вы приобретаете "вдруг" полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться!

19 – 24 очка. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя уверенно. Новые Проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми Вы сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом.

14 – 18 очков. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время Вы не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывает у Вас раздражение.

9 – 13 очков. Вы весьма общительны (порой даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам не достает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании Вы сможете себя заставить не отступить.

4 – 6 очков. Вы должно быть, "рубаха-парень" (может быть, покажется странным, но это определение относится и к представительницам женского пола). Общительность бьет из Вас ключом, Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит явно болезненный характер.

Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов

в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективными. Серьезная работа не для Вас. Людям и на работе, и дома, и вообще всюду – трудно с Вами.

Да, Вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего, воспитайте в себе терпимость к людям. И, наконец, подумайте о своем здоровье –такой стиль жизни не проходит бесследно.

## **Тема 11: ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и место решений в системе управления предприятием.
2. Характерные особенности управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений. Требования к решениям.
4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
5. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
6. Моделирование экономических процессов: сущность, цели.
7. Типы моделей: физическая, аналоговая, математическая.
8. Процесс построения модели: постановка задачи, построение модели, проверка модели на достоверность, обновление модели.
9. Обзор моделей науки управления: теория игр, теория очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования, имитационное моделирование» экономический анализ.

### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Принципы подготовки и принятия решений.
2. Правила принятия управленческих решений.
3. Роль руководителя в процессе подготовки, принятия и реализации решения.
4. Методы принятия решений: платежная матрица, дерево решений.
5. Модели принятия решений в организации.
6. Принятие решений в условиях неопределенности.

#### Темы докладов:

1. Изучение вопросов и способов принятия решений Г. Саймоном.
2. Метод экспертных оценок.
3. Методы организации творческого процесса в форме мозговой атаки.
4. Методы прогнозирования управленческих решений.

### **Задания по теме**

**Задание 1.** Решите конкретные ситуации.

#### ***Ситуация 1.***

Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверив через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

- 1) прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;
- 2) организовать погрузку тары в автомашину лично;
- 3) поручить эту работу другому;

4) выяснить у продавца /когда он закончит по телефону/ причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;

5) ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

### ***Ситуация 2.***

Председатель правления РАЙПО прибыл в магазин в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия председателя:

1) не вмешивайся в конфликт;

2) вызвать зав. магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;

3) выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:

– потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя, если он прав, и извиниться перед ним;

– потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;

– разъяснить, в чем не правы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий председателя правления РАЙПО должны быть обосновано аргументированы.

### **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 1.**

Место работы: больница, медсестринская служба.

Ваша должность: старшая сестра больницы.

Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

### **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 2.**

Место работы: химический завод. Ваша должность – инженер по технике безопасности. На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем:

во-первых, рабочим, использующим данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом;

во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести

третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой;

в-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить.

И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода.

В случае если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют. Каковы Ваши действия?

### **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 3.**

Организация: страховая компания. Ваша должность: вице-президент. Вы являетесь вице-президентом большой страховой компании. Вы несете ответственность за состояние документации по страхованию. С целью сокращения расходов компания планирует закрытие одного из своих филиалов, вся документация которого поступает в Ваш офис.

Вы уполномочены нанять новых служащих для выполнения этой работы, однако их количество должно быть меньше количества работающих в филиале, который намечено закрыть. Поэтому Вы просите каждого из своих сотрудников взять на себя дополнительный объем работы.

Вам подотчетны три Ваших заместителя. Каждый из них, в свою очередь, руководит четырьмя начальниками отделов. Все вышеназванные лица работают с полной нагрузкой, так что дополнительные обязанности наверняка отрицательно скажутся на эффективности их работы.

Закрытие филиала произойдет через месяц, и на Вас ляжет ответственность за его работу. Вы рассматриваете возможности перераспределения обязанностей своих трех заместителей и четырех начальников отделов. Однако четкого представления о том, как это сделать, у Вас нет.

Все Ваши заместители и начальники отделов обладают большой компетенцией и умением выполнять необходимую работу при условии, что у них в распоряжении имеется достаточное количество ресурсов. К сожалению, меры по сокращению расходов компании не позволяют увеличить штат служащих до необходимых размеров.

В трехнедельный срок Вам необходимо представить план реорганизации работы Ваших подчиненных, которые должны быть готовы приступить к ведению дополнительно поступающей документации. У Вас множество идей, однако, Вы не можете решить, что же предпринять.

Реорганизация болезненно отразится на работе Ваших заместителей и начальников отделов. Вы, насколько это возможно, хотели бы провести ее с минимальной потерей эффективности.

### **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 4.**

Организация: отдел медицинского снабжения. Ваша должность – начальник доставки. Вы возглавляете отделение, в котором работают 12 сотрудников, отвечающих за доставку лекарств и медицинского оборудования. Объем доставок, производимых отделом, который Вы возглавляете, постоянно превышает средний показатель других подобных отделов в городе.

Каждый из Ваших сотрудников имеет индивидуальный стиль работы, старается выполнять обязанности лучше, чем другие.

Ваш начальник недоволен тем, что сотрудники, выезжая из офиса, каждое утро останавливаются выпить кофе. Он потребовал от Вас положить этому конец и следить за тем, чтобы впредь подобная практика не повторялась.

В принципе Ваш начальник не против остановок на кофе, однако, ему не нравится то, что сотрудники оставляют автомашины прямо перед зданием кафе, что вредит имиджу

компании. Вы знаете, что служащим компании позволено делать десяти минутные перерывы на кофе, что, правда, не относится к тем, кто занят доставкой. Тем не менее, выезжая на маршрут, они останавливаются, чтобы выпить кофе. Кстати, Вы и сами поступали подобным образом, когда работали непосредственно на доставке. Вам хотелось бы найти такое решение, которое удовлетворяло бы как Вашего начальника, так и подчиненных.

Во время бесед со своими сотрудниками Вы слышали много аргументов в пользу утреннего кофе. Однако особых причин для того, чтобы делать это именно в данном кафе и в данное время, у них нет. Работая большей частью вне офиса, Ваши сотрудники чувствуют себя независимо и рассматривают свое положение в компании как особенное. Они не понимают точки зрения Вашего начальника на данный вопрос.

#### **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА 5.**

Место работы: управление народного образования города.

Ваша должность – логопед (специалист по проблемам речи).

В течение 10 лет Вы, логопед, работающий в 8 школах города, завоевали уважение и восхищение со стороны администрации и преподавателей речи.

Они доверяют Вашим суждениям и профессиональному опыту в разрешении различных проблем, связанных с обучением речи. В настоящее время в Вашем распоряжении впервые имеются фонды для создания обширной программы по диагностике и лечению нарушений речи. Вы используете имеющуюся группу учителей, но при этом будете включать в программу новых пациентов, требующих соответствующего их нарушениям лечения.

Вы уже тщательно изучили большое число подобных программ, которые показали себя успешными в других школах, и установили шесть наиболее подходящих для Вашей ситуации, из которых Вам предстоит сделать дальнейший выбор.

Наилучший выбор зависит от технической информации, количества учащихся в каждом классе, оборудования в каждой школе. У руководимых Вами учителей имеется информация по данным вопросам.

Перед Вами стоит проблема выбора: какую из программ внедрить в Ваших 8 школах?

### **Тема 12: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
2. Содержание и классификация социальных методов управления.
3. Содержание и классификация психологических методов управления.

#### **Вопрос для индивидуальной и самостоятельной работы:**

Сформулируйте принципы формирования и использования механизма управления.

#### **Задания по теме:**

**Задание 1.** Многочисленные исследования в стране, проводимые в последние годы, показывают, что уровень взаимоотношений между членами коллектива, между работниками и администрацией определяются общностью целей и трудовой деятельности, стажем совместной работы и т. д. Социометрические замеры позволяют изучить состояние психологического климата, выявить неформальную структуру коллектива, а также мотивы, вызывающие определенную структуру связей.

Для того чтобы получить более или менее ясное представление о структуре коллектива, необходимо провести анкетирование, выяснить ответы, например, на такие вопросы:

1. С кем из сотрудников Вы хотели бы работать?
2. К кому обратитесь, чтобы решить важную для Вас проблему?
3. С кем хотите проводить свободное время?
4. С кем хотите поделиться радостью или горем?
5. С кем хотите посоветоваться при возникновении личного конфликта?

Все ответы группируются по трем формам отношений: выбор (+), равнодушие (0), антипатия (-). В результате составления социометрической матрицы определяется степень сплоченности коллектива как частное от деления разницы сумм положительных и отрицательных выборов на число всех возможных вариантов. Также можно определить интегративность, то есть способность коллектива сохранять его структуру.

Степень интегративности коллектива определяется разностью между единицей и частным от деления количества членов коллектива никем не избранных на общее количество членов коллектива. Чем ближе коэффициент степени интегративности к единице, тем коллектив интегративнее. Высшей формой проявления интегративности является гомфотерность (спаянность).

Социометрический статус каждого члена коллектива показывает отношение коллектива к данному члену и определяется как частное от деления разницы положительных и отрицательных выборов по каждому члену коллектива на количество членов коллектива минус единица.

По величине социометрического статуса можно определить неформального лидера. В начале определяется состав учебной группы и каждому участнику ставится определенный шифр (например, Алексеева А.А. – Б1 и т. д.). Затем составляется социометрическая матрица тестирования учебной группы (пример, таблица 1).

Таблица 1  
Социометрическая матрица тестирования группы

Кто	Кого выбирают								Вы выбирает					+	-	
	Б1	Б2	Б3	Б4	Б5	Б6	Б7	Б8	Б9	Б10	Б11	Б12	Б13			
Выборы																
Б1		+	-	+	-	+	+	+	-	0	+	0	0	6	3	9
Б2		+		+	+	0	+	+	0	+	+	+	0	0	8	0
Б3		-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	0	9	2
Б4		+	+	+		0	+	-	+	+	+	+	+	0	9	1
Б5		+	+	+	+		+	+	-	+	+	0	0	+	9	1
Б6		+	+	+	+	0		+	-	+	+	0	+	0	8	1
Б7		+	+	+	-	+	+		+	+	+	0	0	+	9	1
Б8		+	+	0	+	-	-	+		+	+	-	0	0	6	3
Б9		-	0	0	+	0	+	+	+		+	-	+	+	7	2
Б10		0	+	+	0	0	+	+	-	-		+	+	0	6	2
Б11		0	0	+	+	0	0	0	-	-	+		+	+	5	2
Б12		-	-	+	+	0	+	+	-	-	+	+		+	7	4
Б13		0	0	0	+	+	+	+	0	-	0	+	+		6	1
Итого +		6	8	8	10	3	10	9	5	7	10	7	7	5	95	X
Итого -		3	1	1	1	2	1	2	5	5	0	2	0	0	X	23
Всего выборов		9	9	9	11	5	11	11	10	12	10	9	7	5	X	X

**Определяется степень сплоченности в группе:**

$$K_c = 95 - 23 / 13 \text{ Ч } (13 - 1) = 0,46 \text{ (низкая)}$$

**Степень интегративности определяется следующим образом:**

$$K = 1 - (3 / 13) = 0,77 \text{ (недостаточная)}$$

**Социометрический статус каждого студента:**



$$Зв = (6 - 3) / 12 = 0,25 \text{ и т. д.}$$

Выбираются три человека, имеющие наибольшие числа.

В целом проведение исследования позволяет избрать действенные меры воздействия на группу. Систематическое изучение и регулирование внутриколлективных отношений является одним из важнейших аспектов деятельности руководителя.

### **Тема 13: ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Лидер формальный и неформальный: сущность, единство и различия.
2. Подход с позиции личных качеств.
3. Поведенческий подход к лидерству.
4. Ситуационный подход к лидерству.
5. Основные элементы, лежащие в основе лидерства: влияние и власть, баланс власти, власть примера.

#### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Типы, функции и социальные роли неформальных лидеров.
2. Источник власти в организации

#### **Темы докладов:**

1. Лидерство и власть
2. Формы власти и влияния.

#### **Задания по теме**

### **Тест**

#### **Вариант 1**

**1. Согласно теории Маслоу, целью индивидуума является потребность:**

- 1) самовыражения
- 2) вознаграждения
- 3) интересная работа
- 4) самоутверждения

**2. Исключите характеристику, не относящуюся к власти харизмы:**

- 1) обмен энергией;
- 2) лидер партии;
- 3) манера держаться;
- 4) независимый характер.

**3. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения:**

- 1) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;
- 2) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения;
- 3) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- 4) стало невыгодно содержать большой штат сотрудников.

**4. Что относится к категории внутреннего вознаграждения:**

- 1) з/п;
- 2) сама работа;
- 3) признание окружения;
- 4) карьера.

**5. Эмпатия – это:**

- 1) умение настроить принимающую сторону, приспособить варианты кодирования и передачу сообщений к индивиду
- 2) внимание к чувствам других людей, умение настроить принимающую сторону и приспособить варианты кодирования и передачу сообщения к индивиду.
- 3) готовность влезть в шкуру других людей
- 4) внимание к чувствам других людей.

**6. Принципом эффективной мотивации в настоящее время является:**

- 1) моральное вознаграждение;
- 2) способы удовлетворения потребностей через хорошую работу;
- 3) способы формирования потребностей;
- 4) денежное вознаграждение.

**Вариант 2**

**1. Принципом эффективной мотивации в настоящее время является:**

- 1) моральное вознаграждение;
- 2) способы удовлетворения потребностей через хорошую работу;
- 3) способы формирования потребностей;
- 4) денежное вознаграждение.

**2. Какую форму власти использует инспектор ГИБДД:**

- 1) эталонную (харизма);
- 2) экспертную;
- 3) законную;
- 4) основанную на принуждении.

**3. На каких побуждениях людей основаны теории мотивации:**

- 1) потребность власти;
- 2) потребность причастия в принятии решения;
- 3) потребность в справедливости;
- 4) потребность проявить себя.

**4. Что относится к очевидным признакам стресса:**

- 1) увеличивающиеся прогулы;
- 2) опоздание на работу каждый понедельник;
- 3) нежелание принимать участие в событиях, организуемых командой;
- 4) более замкнутое поведение;
- 5) проявление агрессивности при незначительной неудачи;
- 6) проведение большего времени в туалете;
- 7) задержка на работе дольше обычного;
- 8) подшучивание над проблемами и жалобами;
- 9) боли в области затылка и спине;
- 10) повышенное потребление табака и алкоголя.

**5. Пример влияния через разумную веру – это отношения:**

- 1) пациента с врачом;
- 2) подсудимого и судьи;
- 3) крестьянина и помещика;
- 4) рабочего с мастером.

**6. Для каких из перечисленных организаций наиболее важна власть, основанная на традициях:**

- 1) для формальных организаций;
- 2) для неформальных организаций;
- 3) для динамично развивающихся коллективов;
- 4) для творческих коллективов.

## В ОРГАНИЗАЦИИ

### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и природа конфликтов в коллективах на предприятии.
2. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты.
3. Основные причины возникновения конфликтов.
4. Содержание и основные элементы модели процесса конфликта
5. Структурные методы управления конфликтной ситуацией
6. Межличностные методы разрешения конфликтов.

### Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Движущие силы и мотивация конфликта.
2. Организационные изменения и их объекты.
3. Сущность и значение эустресса для деятельности работников.
4. Сущность и значение дистресса в деятельности персонала.

### Темы докладов:

1. Проблематика конфликта в социологии Макса Вебера.
2. Потеря мотивации как один из типов социального стресса.
3. Сущность изменений и методы управления изменениями на предприятии.
4. Природа стресса и методы управления стрессом.

### Задания по теме

#### *Задание 1. Разбор конкретной ситуации.*

##### **Ситуация 1.**

Это случилось в одном из райпо. Три работника торгового отдела одновременно подали заявление об увольнении с работы по собственному желанию.

Отдел занимал хорошее положение площадью 40 кв.м. из двух комнат: одну комнату (8 кв. м.) занимал начальник отдела, во второй комнате работало 8 человек.

Состав работников отдела следующий: начальник отдела Малышева И.Н. – 38 лет, работники отдела: Козякона А.П. – 30 лет, Лазарева С.И. – 46 лет, Офицера О.Ф. – 25 лет, Егорова Н.П. – 49 лет, Большова Е.И. – 54 года, Артемова И.В. – 20 лет, Денисенко Л.Р. – 27 лет. Все имеют высшее или среднее специальное образование, соответствующее профилю работы в отделе.

После бесед с этими работниками, а так же с сотрудниками данного отдела руководству РАЙПО удалось выяснить причины желанья переменить место работы. В них можно выделить три момента.

##### 1. Стиль работы Малышевой И.Н.

Малышева И.Н. считала, что самое главное для руководителя – это четко и понятно давать задания, а потом контролировать их выполнение. Обсуждение же заданий с подчиненными и вступление с ними в более тесные контакты она считала излишним, ей хотелось быть более строгим и требовательным руководителем.

Молодежь отдела еще мирилась с установившемся стилем работы своего руководителя и ее взаимоотношениями с работниками отдела. Они не особенно стремились проявлять инициативу в выполнении в выполнении заданий.

Часто у молодых работников подход к выполнению своих обязанностей был формальным: сделать только то, что давало возможность отчитаться перед начальником отдела.

По иному воспринимали стиль работы Малышевой старшие по возрасту работники. Они были, исполнительными, но официальный тон общения с ними был им не; по душе. Они хотели больше знаков внимания со стороны руководителя, признания их опыта работы, согласования с ними практических вопросов, решаемых в отделе.

## 2. Взаимоотношения руководителя отдела с Денисенко.

Малышева очень ценила этого молодого работника. Денисенко была грамотным товароведом, хорошо знающим свою группу товаров и владеющим методами экономической статистики, учета, анализа и планирования, стремящимся к оригинальному решению возникающих проблем. Малышева выделяла ее среди других работников, подолгу беседовала с ней у себя в кабинете.

Она была опытным работником со значительным стажем работы в этом РАЙПО, и ей Интересно было поговорить с мыслящим молодым специалистом. Когда требовалось послать кого-нибудь на научно-практическую конференцию, на совещание по обмену передовым опытом по вопросам, которые решает коллектив отдела, обычно посылали Денисенко. Это не нравилось некоторым работникам отдела, особенно Большевой, Лазаревой, Егоровой. Они считали, что хотя Денисенко и умна, но недостаточно знает особенности коммерческой деятельности РАЙПО, поэтому Малышевой необходимо чаще советоваться с более опытными работниками.

## 3. Телефоны.

Из четырех телефонов два стояли в кабинете Малышевой и два – в отделе.

Сотрудники по роду своей работы должны были пользоваться только телефоном внутренней сети, да и то не очень часто.

Однако в действительности телефонные разговоры были часты и в основном по аппарату городской сети. В течение дня было немало разговоров по личным вопросам. Более других пользовалась телефоном молодежь, старшим по возрасту работникам (Большовой, Лазаревой, Егоровой), эти разговоры мешали работать. На замечания старших товарищей молодежь не реагировала, а Малышева им замечания не делала.

Создавшаяся ситуация в отделе повлияла на отношения к работе Большевой, Лазаревой, Егоровой, решивших перейти на работу в другую организацию.

### **Вопросы по ситуации:**

1. В чем суть ситуации?
2. Какова истинная причина возникновения конфликта?
3. Каковы основные пути устранения причины конфликта?
4. Возможно ли частными мерами решить конфликт?
5. В чем же может выражаться системный подход к решению ситуации?
6. Какие необходимы предпосылки (экономические, правовые, социальные, психологические, технические, технологические и другие) для преодоления конфликта?

Почему нужно решить ситуации именно так, как вы предлагаете? В чем эффективность вашего решения?

**Ситуация 2.** Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях А, Б, В. Определите, в какой из этих организации отношение к конфликтам основывается на научных представлениях.

В организации А считают, что конфликтов не должно быть, поэтому и руководители, и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам.

В организации Б считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу.

Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорить открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения.

В организации В существует порядок разбора конфликтов высшим руководством; Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирает конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем. Дайте обоснование выбранному варианту.

**Задание 2.** *Определение скрытого стресса при помощи вопросов теста*

Часто даже незначительные повседневные неприятности существенным образом воздействуют на нервы. На первый взгляд кажется, будто они не оставляют следа, однако их регулярное повторение приводит к серьезным осложнениям. Вот девять обычных ситуаций, когда эти неприятности возникают. Отметьте, какие из них Вас больше всего нервируют.

1. Вы хотите позвонить по телефону, но нужный номер постоянно занят.
2. Когда Вы сами ведете машину, а кто-то непрерывно дает вам советы.
3. Когда вы замечаете, что кто-то наблюдает за Вами.
4. Когда Вы с кем-то разговариваете, а кто-то другой постоянно вмешивается в Вашу беседу.

5. Когда кто-либо прерывает ход ваших мыслей.
6. Если кто-то без причины повышает голос.
7. Вы плохо себя чувствуете, если видите комбинацию цветов, по-вашему мнению, не сочетающихся друг с другом.

8. Когда Вы здороваетесь с кем-то за руку и не ощущаете ответного пожатия.
  9. Разговор с человеком, который якобы все знает лучше вас.
- Если вас раздражает более 5 указанных выше ситуаций – внимание, Вы близки к стрессу. Вам необходим отдых.

Чем больше ситуаций вы отметили, тем хуже состояние ваших нервов.

А если же отметили все – срочно обращайтесь к врачу.

**Задание 3.** Определение степени стресса, необходимого для стимуляции организма, используя тест Соли Бенсабата.

1. Скучаете ли Вы, когда с вами ничего не происходит? в – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  2. Вы себя чувствуете хорошо, если у вас масса дел и планов? в – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  3. Работаете ли вы лучше, когда вы перегружены? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  4. Теряетесь ли вы, когда вас "рвут на части"? в – 1, ч – 2, и – 3, н – 4.
  5. Бойтесь ли вы давления и спешки? В – 1, ч – 2, и – 3, н – 4.
  6. Предпочитаете ли вы делать рутинную работу? В – 1, ч – 2, и – 3, н – 4.
  7. Ищете ли вы себе Практическое занятие сразу после того, как закончите предыдущее дело? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1,
  8. Ищете ли вы себе постоянное дело, строите ли планы? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  9. Работаете ли вы лучше, делая что-либо в последнюю минуту или "когда все потеряно"? в – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  10. Скучаете ли вы, когда отпуск проходит очень спокойно? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  11. Хорошо ли вы себя чувствуете, когда появляется препятствие или соперник? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  12. Предпочитаете ли вы боевики мелодрамам? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  13. Любите ли вы опасность и риск? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  14. Опускаете ли вы руки, когда сталкиваетесь с трудностями? В – 1, ч – 2, и – 3, н – 4.
  15. Вы ненавидите "пустые" выходные? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  16. Трудно ли вам поздно вставать или валяться целый день? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  17. Легче ли вам расслабиться после значительного физического усилия? в – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  18. Вы из тех, которых ничто не остановит? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  19. Раздражает ли вас размеренная жизнь? В – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
  20. Любите ли вы круговорот людей и событий вокруг вас? в – 4, ч – 3, и – 2, н – 1.
- А теперь сложите полученные очки.
- 0 – 20 – вам почти не нужен стресс для того, чтобы нормально действовать.

21 – 40 – стресс вам необходим время от времени.

41 – 60 – вам необходима постоянная, но небольшая доза стресса.

61 – 80 – вам нужна постоянная сильная стрессовая ситуация.

**Задание 4.** Конфликт с преподавателем.

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку.

Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем.

Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, заполните форму.

Форма «Описание конфликта»

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение
	(7 – 10) слов	
1	2	3
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

**Задание 5.** Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Студенческая группа 3-го курса по результатам учебы была признана лучшей группой института и приказом ректора награждена премией. Через пару дней после этого ректор института застал четырех студентов этой группы курящими на лестничной площадке.

Курение в стенах учебного заведения запрещалось. Ректор приказом вынес всем четверым курильщикам выговор за нарушение дисциплины. Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих четырех студентов (кстати, круглых отличников) в списке премированных нет. Четверка возмутилась.

Группа поддержала своих обиженных товарищей и решила отправить к декану делегацию с просьбой выдать им премию. Декан сказал, что он не может удовлетворить их просьбу. Делегация направилась к ректору. Ректор делегацию принял, но удовлетворить просьбу отказался. Через некоторое время на предпраздничном институтском вечере студенты в капустнике разыграли скетч, в котором декан и ректор были представлены в смешном и глуповатом виде.

Вскоре после этого староста группы Семенов был снят. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным, и студенты решили, что снят он в связи со всей этой историей. Их попытки добиться, чтобы Семенова оставили старостой, ни к чему не привели.

**Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Кто является инициатором конфликта?
2. Опишите схему конфликта (все его стадии).
3. Перечислите все конфликтные ситуации (если они есть).
4. Конструктивным или деструктивным является данный конфликт?

### **Продолжение ситуации.**

С назначением нового старосты мятежной группы у деканата возникли трудности. Студентка Польская ответила на предложение стать старостой отказом. Ее примеру последовал и получивший затем это предложение Теркин.

В конце концов старостой был назначен не пользовавшийся в труппе авторитетом Чертков. Группа ответила на это коллективным бойкотом Черткову.

В результате она почти полностью не явилась на зачет к преподавателю, работавшему на кафедре, руководителем которой был декан. Вина за это была возложена студентами на Черткова. Но все не явившиеся были преподавателем не допущены к экзамену. За этим последовал недопуск их к сдаче других экзаменов (поскольку студенты, не сдавшие всех зачетов, не допускаются к экзаменационной сессии). Над студентами нависла угроза остаться в следующем семестре без стипендии. При разборе сложившейся ситуации студенты обвинили преподавателя в формализме и жестокости и потребовали его замены. По институту поползли какие-то диковинные слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Декан поставил перед ректором вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая группа института за короткое время превратилась в худшую.

### **Вопросы:**

1. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
2. Как можно решить затянувшийся конфликт? Можно ли его вообще разрешить?
3. Какой характер приобрел конфликт: конструктивный или деструктивный?
4. Увеличилось ли число лиц, с которыми студенты вступили в конфронтацию?
5. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
6. Определите возникший мотив.

### **Окончание ситуации**

Было созвано собрание группы, на которое пришли декан и ректор. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Студенты допускаются к сдаче экзаменов. Несданный зачет и экзамен по этому предмету они должны будут сдать после окончания сессии. Преподаватель останется тот же. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопросов о стипендиях, наградах и т. п. будет приниматься при участии представителей студенчества. Прежний староста на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и деканат назначит старостой одну из них. И, наконец, в учебном корпусе будут отведены специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Группа хорошо сдала сессию и вновь оказалась одной из лучших групп института. Произошла лишь одна потеря: Чертков перевелся в другой институт.

### **Вопросы:**

1. Что помогло разрешить конфликт?
2. На какие уступки пришлось пойти обеим сторонам?
3. Каковы итоги конфликта.
4. Принес ли конфликт позитивный результат? Если да, то какой?
5. Насколько справедливы решения, завершившие конфликт?

### **Задание 6. Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины».**

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме.

В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно

распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме.

На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

59

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой

встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор.

В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме.

Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

#### **Вопросы к конкретной ситуации**

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона?

Если да, то в чем она выражается?

3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

4. Как бы Вы предложили поступить Ирине в данной ситуации?



## Тема 15: ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.

### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и процесс общения.
2. Причины нарушения общения и способы его улучшения.
3. Стили общения.
4. Управленческое общение

### Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Определите условия полноценного общения.
2. Сформулируйте основные ошибки, возникающие в общении.
3. Правила ведения деловых переговоров.
4. Приемы, применяемые при проведении деловых переговоров.
5. Особенности проведения деловых переговоров в разных странах мира.

### Темы докладов:

1. Типы работников и стили обращения с ними.
2. Условия полноценного общения.

### Задания по теме

**Задание 1.** Определите Ваш стиль общения, используя вопросы теста.

**1. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?**

- 1) всегда;
- 2) иногда;
- 3) никогда.

**2. Как Вы ведете себя в критической ситуации?**

- 1) внутренне кипите;
- 2) сохраняете полное спокойствие;
- 3) теряете самообладание.

**3. Каким считают Вас коллеги?**

- 1) самоуверенным и завистливым;
- 2) дружелюбным;
- 3) спокойным и независтливым.

**4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?**

- 1) примите с некоторыми опасениями;
- 2) согласитесь без колебаний;
- 3) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

**5. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег возьмет с Вашего стола бумагу?**

- 1) выдадите ему «по первое число»;
- 2) заставите вернуть;
- 3) спросите, не нужно ли ему еще чего-нибудь.

**6. Какими словами Вы встретите мужа(жену), при позднем возвращении его(ее) с работы?**

- 1) Что тебя так задержало?
- 2) Где ты торчишь допоздна?
- 3) Я уже волнуюсь.

**7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?**

- 1) стараетесь обгонять машины;
- 2) вам все равно, сколько машин Вас обогнало;
- 3) помчитесь с такой скоростью, чтобы Вас никто не догнал.

**8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?**

- 1) сбалансированными;
- 2) легкомысленными;
- 3) крайне жесткими.

**9. Что вы предпринимаете, если Вам не все удается?**

- 1) пытаетесь свалить вину на другого;
- 2) смиряетесь;
- 3) становитесь впредь осторожнее.

**10. Как Вы реагируете на утверждение о распущенности молодежи?**

- 1) пора бы уже молодежи запретить такие развлечения;
- 2) надо дать ими возможность культурно и весело отдыхать;
- 3) и чего это мы с ней возимся.

**11. Что Вы ощущаете, если должность, которую Вы хотели занять, досталась другому?**

- 1) и зачем надо было вообще тратить на это нервы;
- 2) видно этот человек начальнику приятнее;
- 3) может быть мне это удастся в другой раз.

**12. Какие чувства Вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?**

- 1) страх;
- 2) скучаете;
- 3) получаете искреннее удовольствие.

**13. Как Вы будете себя вести, если Вы опоздали на важное совещание?**

- 1) будете нервничать во время заседания;
- 2) попытаетесь вызвать снисхождение партнеров;
- 3) огорчитесь.

**14. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?**

- 1) обязательно стараетесь выиграть;
- 2) получаете удовольствие от участия;
- 3) очень сердитесь, если проигрываете.

**15. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане?**

- 1) стерпите, избегая скандал;
- 2) вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание;
- 3) отправитесь с жалобой к директору ресторана.

**16. Как Вы поступите, если Вашего ребенка обидели в школе?**

- 1) поговорите с учителем;
- 2) устроите скандал родителям;
- 3) посоветуете ребенку дать сдачу.

**17. Какой Вы человек?**

- 1) ничем не отличаюсь от других;
- 2) самоуверенный;
- 3) пробивной.

**18. Что Вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?**

- 1) простите, это моя вина;
- 2) ничего, пустяки;
- 3) а повнимательнее не можете быть.

**19. Ваша реакция на статью. В газете о хулиганстве среди молодежи?**

- 1) когда же, наконец, будут приняты меры?
- 2) надо ввести суровые наказания;
- 3) нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.

**20. Какое животное Вы любите?**

- 1) тигра;

- 2) домашнюю кошку;
- 3) медведя.

#### Оценка результатов

Вопросы	Позиции			Вопросы	Позиции		
	А	В	С		А	В	С
1.	1	2	3	11.	1	2	3
2.	2	1	3	12.	3	2	1
3.	3	2	1	13.	1	3	2
4.	2	3	1	14.	2	3	1
5.	3	2	1	15.	1	3	2
6.	2	3	1	16.	1	2	3
7.	2	1	3	17.	1	3	2
8.	2	1	3	18.	1	3	2
9.	3	2	1	19.	2	1	3
10.	3	1	2	20.	3	2	1

#### Результаты

35 – 44 очка. Вы умеренно агрессивны, Вам сопутствуют успех в жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия. К критике относитесь доброжелательно. Если она деловая и без претензий.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоки по отношению к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих верхов, рассчитывая на свои силы.

Добиваясь успеха в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику сверху принимаете, а к критике снизу относитесь болезненно, а порой небрежно.

34 очка и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Но это не значит, что Вы гнетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

#### ИТОГОВАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА «БИЗНЕС-ПЛАН»

Из состава слушателей назначается комиссия (3 – 5 чел.) для оценки результатов доклада по проектам бизнес-плана. Каждому из слушателей отводится от 7 до 10 минут для краткого сообщения о структуре, предназначении и главных направлениях стратегии фирмы и организации управления производством и персоналом, а также ответов на вопросы.

Комиссия и преподаватель при оценке работы слушателя руководствуются предложенной типовой методикой разработки бизнес-плана по следующей структуре:

##### I. Титульный лист (1-я страница)

– Название и адрес предприятия. Директор, имя и телефон. Имена и адреса учредителей. Суть проекта (3 – 5 строк).

– Заявление о коммерческой тайне.

– Стоимость проекта (строительства, аренды) и источники средств (акции, займы, субсидии).

##### II. Введение или резюме проекта (1 – 2 страницы)

– Реклама.

– Выгодность.

– Сущность проекта создания предприятия.

– Средства, необходимые для осуществления дела.

– Вывод – почему фирма добьется успеха.

- III. Анализ положения дел в отрасли (1 – 2 страницы)
- Характер отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая).
  - Цель анализа – определить потребность в товаре или услуге по среднечеловеческому потреблению примерно за 10 лет.
  - Динамика за последние 5 лет.
  - Прогноз на 1998 – 2001 гг.
  - Конкуренты, кто производит аналоги продукта.

64

- IV. Существо проекта (до 5 страниц)
- Описание товара (услуги). Сведения о патентах, опыт производства.
  - Чем товар (услуга) отличается от заграничного.
  - Каковы перспективы экспорта.
  - Где размещено предприятие. Транспортная схема.
  - Объем строительно-монтажных работ и график строительства.
  - Подрядчик.
  - Общая потребность в кадрах (управление и производство).
  - Сведения о предприятиях и партнерах. Аргументы, обосновывающие успех дела.

V. Производственный план

- График производственного процесса.
- Требования к организации производства.
- Состав оборудования, поставщики, условия поставки (аренда, покупка), стоимость.
- Сырье и материалы, поставка. Себестоимость производимого продукта.

Экологическая и техническая безопасность.

VI. Планы Менеджмента (до 5 страниц)

- Потребители, спрос, сегменты рынка, конкуренты. Факторы, определяющие спрос (доходы населения, инвестиции, уровень жизни).
- Обоснование цены на продукцию.
- Организация рекламы и затраты на нее.
- Организация сбыта с указанием торговых организаций, участвующих в сбыте.

- Цели на 3 – 5 лет.
- Договоры на продажу товаров.

VII. Организационный план (2 – 3 страницы)

- Формы собственности (товарищество, АО, частная).
- По АО – сколько акций уже выпущено и сколько предполагается выпустить.
- Члены совета директоров и номера их телефонов.
- Кто имеет право подписывать финансовые документы.
- Как распределяются обязанности между руководителями.
- Отношения с местной администрацией.

VIII. Риск проекта (2 – 3 страницы)

- Оценка риска дается по трем стадиям: подготовительной, строительной и текущей деятельности.
- Факторы риска: политический, социальный, финансово-экономический, технический, технологический, экономический.
- Убедиться руководству и убедить партнеров в объективности оценки степени риска.
- Мероприятия, сглаживающие отрицательное воздействие риска.

– Таблица с указанием коэффициентов риска по каждому фактору риска и трем стадиям.

IX. Финансовый план (до 5 страниц).

Данный раздел является ключевым. По нему определяется эффективность проекта.

65

План доходов и расходов:

1-й год по месяцам;

2-й год по кварталам;

3-й год – суммарно на год.

План денежных поступлений и выплат

№ п/п	Годы до освоения мощности			Годы после освоения мощности					
	1	2	3	1	2	3	4	5	
1. Поступления от выручки продаж									
2. Другие доходы от реализации									
3. Итого поступлений (1 – 2)									
4. Платежи (всего)									
5. В том числе платежи:									
Поставщикам, заработная плата									
(удержания)									
реклама									
арендная плата									
страховка									
процент за кредит									
возврат кредитов									
амортизация									
налоги									
Баланс платежей (3 – 4)									

Прогноз объема продаж

Товары	2000 г. (1-й год по	2001 г. (2-й год по	2002 г. (3-й год
	месяцам)	кварталам)	суммарно)
Объем продаж в натуре			
1			
в натуре			
2 Цена за единицу			
3 Объем реализации			
Объем реализации по всем товарам			

Баланс доходов и расходов по товару

	2000 г. (1-й год по месяцам)	2001 г. (2-й год по кварталам)	2002 г. (3-й год суммарно)
1	2	3	4
1. Объем реализации			
2. Цена			
3. Выручка, млн. руб.			

66

	1	2	3	4
4. Расходы, млн. руб. в том числе:				
а) постоянные				
б) переменные				
5. Точка самоокупаемости				

В результате расчета определяется объем производства, с которого выпуск товара должен приносить прибыль.

Основанием для расчета является план денежных поступлений и выплат на весь срок по годам.

Срок окупаемости проекта определяется как период времени, за который величина накопления чистой прибыли сравняется с инвестициями.

Инвестиции определяются как сумма платежей за годы освоения производственных мощностей, а чистая прибыль – как сумма (3 – 4) за весь период освоения мощностей.

Х. Приложение (1 – 2 страницы)

В приложении дается наглядная схема деятельности предприятия.

Дополнительные данные и таблицы для лучшего восприятия стратегии бизнес-плана.

Схема и программы по технике и технологии и др.

Бизнес-план имеет предназначение:

для партнеров;

для инвесторов;

для банков;

для внутреннего пользования.

Он может быть полным или сокращенным и разрабатывается руководством предприятия с привлечением специалистов. К основным потребностям по разработке бизнес-плана относятся: достоверность, наличие минимума информации, понятность и доступность, четкость, краткость, аргументированность, конкретность, привлекательность. Итоги докладов и работы студентов подводит руководитель занятия.

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## Основная литература

1 Абчук, В. А. Менеджмент [Электронный ресурс]. В 2 ч. : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – Ч. 2. – 249 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-02141-7. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/60B31CDD-823F-48D8-8FAC-22F23D816335>.

2 Иванова, И. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – М. : Юрайт, 2017. – 305 с. – (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978-5-534-04184-2. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/C77D4B16-D964-4A46-80D9-157369EF96C6>.

3 Петров, А. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]. В 2 ч. : учебник для академического бакалавриата / А. Н. Петров ; отв. ред. А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – Ч. 1. – 349 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-02082-3. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/9C7575E8-FFA8-4F8E-B94B-090A8420761D>.

4 Петров, А. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]. В 2 ч.: учебник для академического бакалавриата / А. Н. Петров ; отв. ред. А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – Ч. 2. – 299 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-02084-7. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/EA619AF5-3935-40F3-A5FA-A7FC1355F05D>.

5 Трапицын, С. Ю. Менеджмент в образовании [Электронный ресурс] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под ред. С. Ю. Трапицына. – М. : Юрайт, 2018. – 413 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00364-2. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/12FCF5B3-0881-4E93-BCEA-ABD7AB09E8AE>.

6 Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., пер. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 326 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00347-5. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/E6081AD5-C312-4BA4-9824-179D2BD4B16A>.

7 Чудновская, С. Н. История менеджмента [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Чудновская. – М. : Юрайт, 2018. – 291 с. – (Серия : Университеты России). – ISBN 978-5-534-04206-1. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/83E75374-A30E-4457-A39F-7B1ADD8CA604>.

8 Шапкин, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]. В 2 ч. : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. – 4-е изд., пер. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – Ч. 1. – 384 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-04625-0. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/D20B38E3-515E-4021-BFFE-1E4391216FAC>.

9 Шапкин, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]. В 2 ч. : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. – 4-е изд., пер. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – Ч. 2. – 313 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-04627-4. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/A38A02AE-DC29-4AD2-84B7-4D65E1B6853C>.

## Дополнительная литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр ; НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 656 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/769974>.

2. Герчикова, И. Н. Менеджмент: практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 799 с. : табл., граф., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-00889-9. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014>.
3. Ершова, Н. А. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента [Электронный ресурс] : монография / Н. А. Ершова ; Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). – М. : МИРБИС : Перо, 2015. – 240 с. : ил. – ISBN 978-5-906847-33-1. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445845>.
4. Инновационный менеджмент от А до Я [Электронный ресурс] : словарь терминов / рук. авт. кол. В.А. Похвощев ; Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Перо, 2015. – 75 с. - Библиогр.: с. 71-74. – ISBN 978-5-00086-576-7. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445869>.
5. Коротков, Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. – 3-е изд., пер. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 566 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-07327-0. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/619B2074-3B75-447E-AD33-A8FA184ADB1F>.
6. Кузнецов, Ю. В. Менеджмент. Практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. – М. : Юрайт, 2018. – 246 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00609-4. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/FD6128FF-7EBA-4636-9FD8-922574A9BF2C>.
7. Майорова, Е. В. Информационные технологии в менеджменте [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Майорова [и др.] ; под ред. Е. В. Черток. – М. : Юрайт, 2018. – 368 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00503-5. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/478DE08C-289F-48A2-8FF9-2AC28C1A0AFC>.
8. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс [Электронный ресурс] : учебное пособие для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 175 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-07558-8. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/9EE8466E-80B1-4460-92D2-EFD19DF22F7A>.
9. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / авт.-сост. Л. И. Горбенко, О. А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь : СКФУ, 2016. – 132 с. : табл. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459095>.
10. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / ред.: М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 343 с. : табл., схемы – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-02247-5. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>.
11. Одинцов, А. А. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 210 с. – (Серия : Университеты России). – ISBN 978-5-534-04814-8. – URL: <http://www.biblio-online.ru/book/66F6B5AD-1104-4E97-946E-C5F5A021280D>.
12. Понуждаев, Э. А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э. А. Понуждаев, М. Э. Понуждаева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – Кн. 2. – 434 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-3722-7. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271808>.



13. Семенова, И. И. История менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / И. И. Семенова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 199 с. : схемы – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01330-5. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115181>.

### Интернет-ресурсы

1. ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы; мультимедийная коллекция: аудиокниги, аудиофайлы, видеокурсы, интерактивные курсы, экспресс-подготовка к экзаменам, презентации, тесты, карты, онлайн-энциклопедии, словари] : сайт. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub\\_red](http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red).

2. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы] : сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.

3. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: Филиал КубГУ (г. Славянск-на-Кубани): учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»] : сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru>

4. ЭБС «Znanium.com» [учебные, научные, научно-популярные материалы различных издательств, журналы] : сайт. – URL: <http://znanium.com/>.

5. Научная электронная библиотека статей и публикаций «eLibrary.ru» : российский информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины, образования [5600 журналов, в открытом доступе – 4800] : сайт. – URL: <http://elibrary.ru>.

6. Базы данных компании «Ист Вью» [раздел: Периодические издания (на рус. яз.) включает коллекции: Издания по общественным и гуманитарным наукам; Издания по педагогике и образованию; Издания по информационным технологиям; Статистические издания России и стран СНГ] : сайт. – URL: <http://dlib.eastview.com>.

7. Электронная библиотека «Grebennikon» [раздел: Журналы (на рус. яз.) по экономике и менеджменту] : сайт. – URL: <http://grebennikon.ru/journal.php>.

8. Экономика // Единое окно доступа к образовательным ресурсам : федеральная информационная система свободного доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: дошкольное, общее, среднее профессиональное, высшее, дополнительное : сайт. – URL: [http://window.edu.ru/catalog/resources?p\\_rubr=2.2.76.4](http://window.edu.ru/catalog/resources?p_rubr=2.2.76.4).

9. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [для общего, среднего профессионального, дополнительного образования; полнотекстовый ресурс свободного доступа] : сайт. – URL: <http://fcior.edu.ru>.

10. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – URL: <http://www.gks.ru/>.

11. Экономика и жизнь : портал [объединение интернет-порталов АКДИ и «Экономика и жизнь»] : сайт. – URL: <http://www.eg-online.ru/eg/about/>.

12. Официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации [полнотекстовый ресурс свободного доступа] : сайт. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru>.

13. Энциклопедиум [Энциклопедии. Словари. Справочники : полнотекстовый ресурс свободного доступа] // ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» : сайт. – URL: <http://enc.biblioclub.ru/>.

14. Словарь финансовых и юридических терминов [полнотекстовый ресурс свободного доступа] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система : сайт. – URL: [http://www.consultant.ru/law/ref/ju\\_dict](http://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict).

15. Электронный каталог Кубанского государственного университета и филиалов. – URL: <http://212.192.134.46/MegaPro/Web/Home/About>.

Учебное издание

**Махненко Сергей Иванович**

## **Менеджмент**

Учебно-методическое пособие к практическим занятиям  
и самостоятельной работе студентов 4-го курса,  
обучающихся по направлению подготовки  
44.03.05 Педагогическое образование  
с профилями подготовки – «Экономическое образование»  
очной, заочной, форм обучения

Подписано в печать 12.01.2020 г.  
Формат 60x84/8. Бумага типографская. Гарнитура «Таймс»  
Печ. л. 8,38. Уч.-изд. л. 1,41  
Тираж 1 экз. Заказ № 1

Филиал Кубанского государственного университета  
в г. Славянске-на-Кубани  
353560, Краснодарский край, г. Славянск-на-Кубани, ул. Кубанская, 200

Отпечатано в издательском центре  
филиала Кубанского государственного университета в г. Славянске-на-Кубани  
353560, Краснодарский край, г. Славянск-на-Кубани, ул. Коммунистическая, 2