

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1-25 01 04
«Финансы и кредит»

Витебск
2020

УДК 658

Составители:

Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня, О. В. Зайцева

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ», протокол № 3 от 26.03.2020.

Основы менеджмента: методические указания к практическим занятиям / сост. Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня, О. В. Зайцева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2020. – 32 с.

Методические указания содержат вопросы для обсуждения по темам изучаемого курса, позволяющие сосредоточить внимание студентов на основных понятиях, а также задания для практических занятий.

УДК 658

© УО «ВГТУ», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Сущность и развитие менеджмента	5
Тема 2. Организация как объект менеджмента	7
Тема 3. Механизм менеджмента: единство принципов, функций и методов управления	11
Тема 4. Разработка и принятие управленческого решения	16
Тема 5. Коммуникации в менеджменте	16
Тема 6. Организационная структура управления субъекта хозяйствования	18
Тема 7. Социально-психологические аспекты менеджмента	22
Список рекомендуемой литературы	30
Приложение А. Организационная структура управления фирмы «Омега»	31

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия хозяйствования характеризуются быстрой сменяемостью задач в системе управления, а также большим разнообразием управленческих ситуаций, когда руководитель не может применить прошлый опыт для принятия решения. В связи с этим повышаются требования к подготовке специалистов по экономическим и управленческим дисциплинам, появляется необходимость внедрения в практику обучения активных методов с целью выработки у студентов творческого мышления и нестандартного подхода к принятию решений.

Методические указания содержат задания для проведения практических занятий по дисциплине «Основы менеджмента» на основе активных методов обучения: анализ конкретных ситуаций и принятие решений, тестирование, организация деловых дискуссий.

Активные методы обучения помогают студентам освоить навыки анализа, коммуникаций, работы в команде, обработки информации, управления временем и др. Конкретные ситуации учат студентов творчески анализировать альтернативы, помогают оперативно разрабатывать и принимать рациональные управленческие решения в проблемных случаях, способствуют выработке у будущих специалистов эффективной поведенческой стратегии и тактики применительно к конкретным производственным условиям.

Тема 1. Сущность и развитие менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент». Виды менеджмента.
2. Эволюция менеджмента.
3. Цели и задачи менеджмента.
4. Черты и стадии менеджмента.

Задание 1. Существуют ли различия между понятиями «управление» и «менеджмент»? Сформулируйте свои определения дефиниции «менеджмент» с позиций каждого подхода (рис. 1.1).

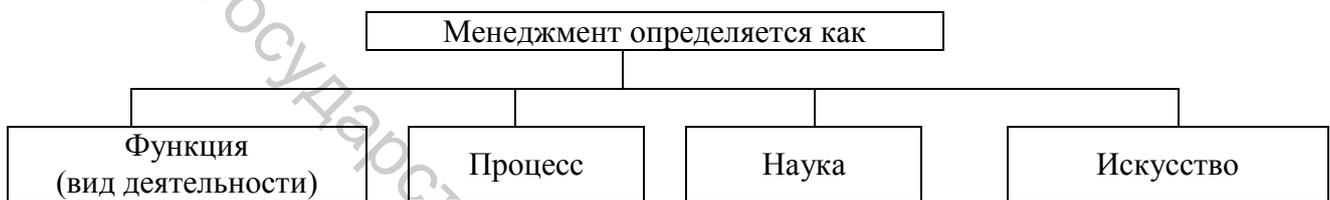


Рисунок 1.1 – Подходы к определению понятия «менеджмент»

Задание 2. Дополните схему на рисунке 1.2.

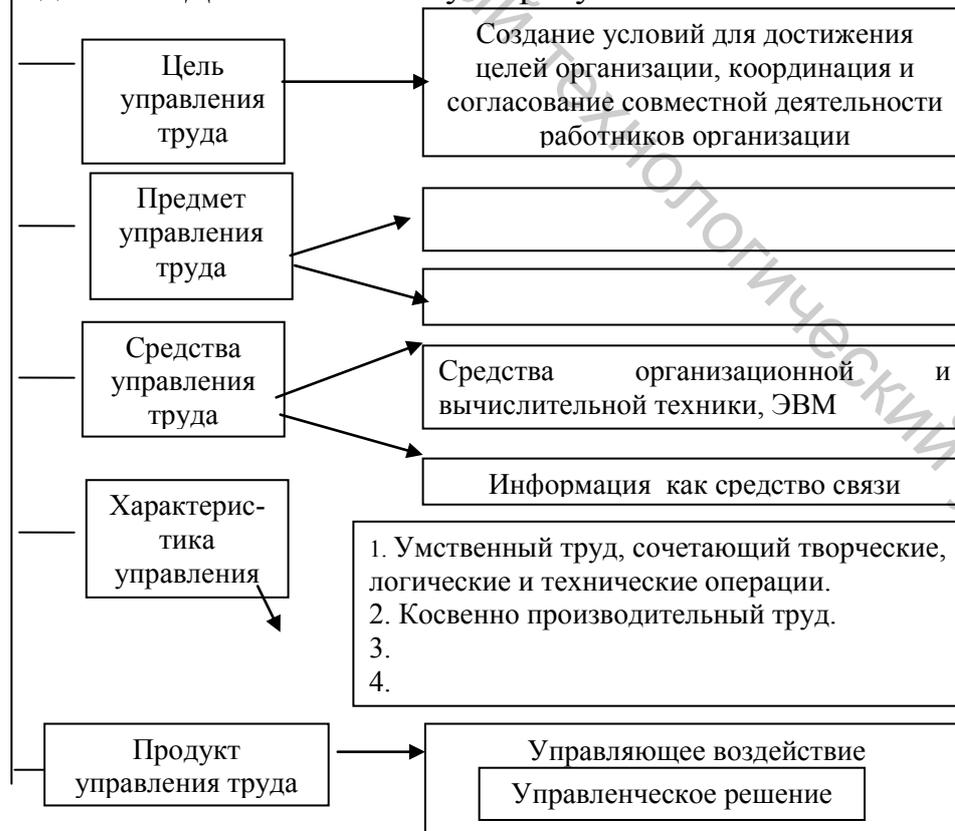


Рисунок 1.2 – Характеристики управленческого учета

Задание 3. Охарактеризуйте известные Вам виды менеджмента. Заполните следующую форму:

Таблица 1.1 – Виды менеджмента и их краткое содержание

Виды менеджмента	Аспект менеджмента	Основные понятия	Задачи и краткое содержание
1	2	3	4
Инновационный менеджмент			
Производственный менеджмент			
Финансовый менеджмент			
Стратегический менеджмент			

Самостоятельно изобразите систему менеджмента в виде схемы.

Задание 4. Дайте характеристику основным школам менеджмента, используя таблицу 1.2.

Таблица 1.2 – Основные школы менеджмента

Показатель	Школа научного управления	Классическая (административная) школа управления	Школа человеческих отношений и поведенческих наук	Математическая школа
Период становления				
Основные представители				
Основные достижения				
Основные недостатки				

Задание 5. Подготовить рефераты на темы:

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

Тема 2. Организация как объект менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Организация, ее признаки и характеристики.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.
4. Миссия и цели организаций.
5. Направления развития организаций.

Задание 1. Проведение SWOT-анализа организации.

Цель данного задания – помочь понять, как следует анализировать данные о компании и тенденции развития внешней среды компании с тем, чтобы получить представление о ее сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторонах, а также выявить возможности (opportunities), которыми можно воспользоваться, и опасности (threats), которые могут существовать.

SWOT-анализ проводится на раннем этапе цикла стратегического управления. Данный инструмент позволяет систематическим образом рассматривать информацию об условиях или контексте существования компании и оформлять эту информацию таким образом, чтобы она была полезной и актуальной для планирования и принятия решений. Результаты SWOT-анализа нужны на последующих этапах процесса стратегического управления. Благодаря этому подходу можно избежать тенденции составлять «список пожеланий» вместо перечня тех действий, которые обеспечат долговечные, устойчивые выгоды.

Организация работы учебной группы: данное задание следует выполнять в составе одной группы численностью не более 5 человек.

Этапы выполнения работы.

1. Проанализируйте приведённые ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырёх категорий (см. прилагаемую матрицу) на основании Вашей оценки высказывания: сильная или слабая сторона компании, открывающая возможность или угрозу. Разграничивая слабые стороны и угрозы, помните, что слабые стороны формируются в самой компании, и на них можно как-то повлиять, в то время как угрозы не контролируются компанией и возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон (табл. 2.1).

Перечень характеристик:

- позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей;
- проблемы с поставками сырья и материалов;
- недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии;
- медленный рост рынка;
- недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании;

- отсутствует четкое стратегическое направление развития компании;
- отставание в области исследований и разработок;
- отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;
- плохая сбытовая сеть;
- снижение торговых барьеров на привлекательных рынках;
- позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции;
- наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка;
- адекватные финансовые ресурсы;
- рост налогов;
- низкие издержки;
- хорошие возможности для вертикальной интеграции;
- рост продаж товаров-заменителей;
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
- низкая прибыльность;
- резкий рост спроса на рынке;
- выход на рынок иностранных конкурентов;
- ослабление позиций фирм-конкурентов;
- появление новых технологий;
- лучшие рекламные кампании продукции компании;
- успешный опыт по разработке новых товаров;
- изменение потребностей и вкусов покупателей;
- увеличение требовательности покупателей и поставщиков;
- признанный лидер рынка;
- эффективный менеджмент;
- собственная технология;
- умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов;
- большой опыт;
- неблагоприятные демографические изменения;
- слишком узкий ассортимент продукции;
- хорошие технологические навыки персонала компании.

2. Выполнив задание, размещенное ниже, совместно обсудите результаты и, в частности, обратите внимание на возможные расхождения во мнениях при отнесении той или иной характеристики к определённой категории.

Таблица 2.1 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности:	Угрозы:
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Сильные стороны: 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ SO	ПОЛЕ ST
Слабые стороны: 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ WO	ПОЛЕ WT

Задание 2. Миссия организации.

Миссия – это четко выраженная причина существования организации. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).

Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации (Виханский О. С.).

Миссия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется.

Ниже представлены миссии различных организаций.

Миссия Microsoft Corporation:

«Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения».

Миссия Intel:

«Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия *Intel* – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet».

Миссия Avis rent-a-car:

«Наш бизнес – сдача автомобилей в аренду. Наша миссия – абсолютное удовлетворение клиента».

Миссия Toyota:

«Строительство автомобилей – это общественное дело, объединяющее работу многих людей».

Миссия IKEA:

«Улучшение повседневной жизни каждого».

Миссия YouTube:

«Обеспечить быстрый и простой доступ к видеоконтенту и предоставить возможность обмениваться видео друг с другом».

Миссия Nestle:

«Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей».

Миссия Danone:

«Обеспечить как можно большее количество людей здоровыми продуктами питания».

Заполните таблицу 2.2, определив миссию организации в разных сферах деятельности.

Таблица 2.2 – Миссия организации по сферам деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		
Турфирма		
Обувное предприятие		
Коммерческий банк		
ВУЗ		

Задание 3. Студенты разбиваются в малые группы (5–6 человек), назначается капитан каждой группы. Необходимо выполнить следующее:

- создать организацию: продумать название, вид деятельности, организационно-правовую форму и т. п.;
- определить миссию данной организации;
- определить основную цель организации, построить дерево целей (3 уровня декомпозиции целей);
- определить задачи организации; функциональные области управления; области применения современных технологий; внешнюю среду косвенного воздействия; внутреннюю среду; взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; основные принципы менеджмента по управлению организацией.

Варианты взаимосвязи изобразите схематически в виде таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Взаимосвязь между целями и ресурсами

Организация, ее цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

Задание 4. Дерево целей.

Дополните дерево целей, представленное на рисунке 2.1.

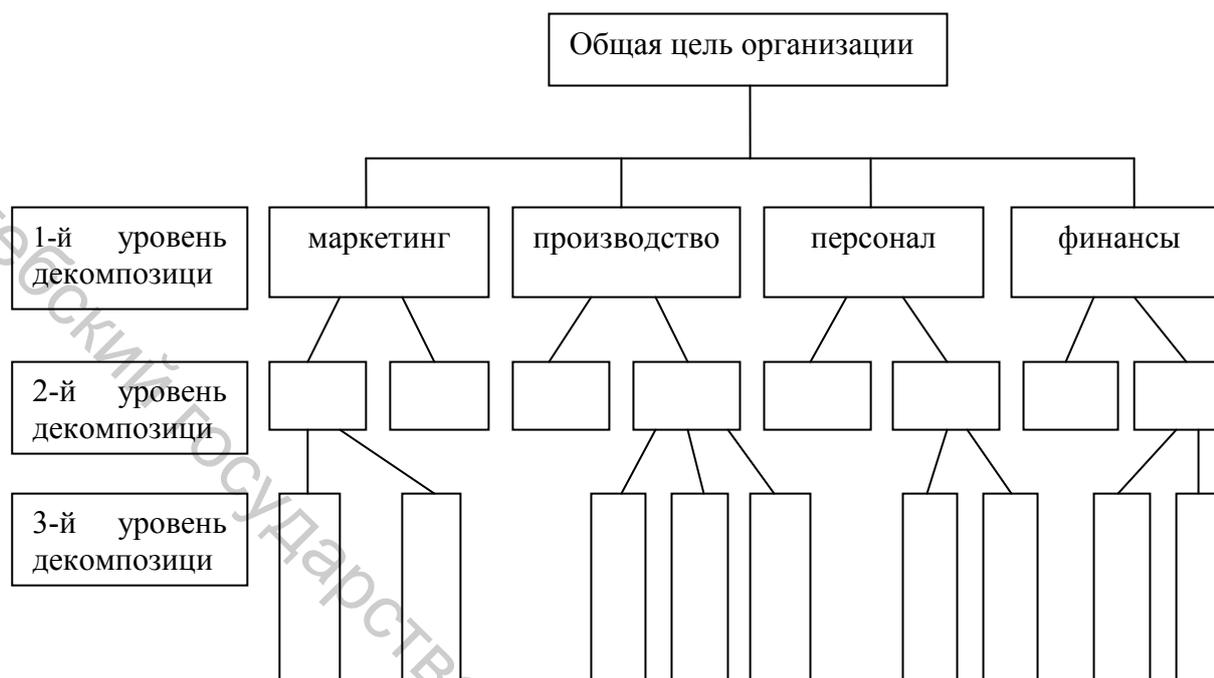


Рисунок 2.1 – Дерево целей

Каждая цель, входящая в систему целей, должна быть:

- конкретна;
- актуальна;
- измерима по определенным критериям и показателям, свойственным данной цели;
- снабжена соответствующим сроком достижения.

Система целей должна быть:

- достаточной, то есть дочерние цели, будучи достигнутыми, в совокупности обеспечивают достижение их материнской цели;
- полной, то есть охватывающей все важные аспекты функционирования и развития объекта;
- строиться последовательно сверху вниз от главной цели к целям низшего уровня.

Тема 3. Механизм менеджмента: единство принципов, функций и методов управления

Вопросы к обсуждению

1. Общая характеристика и классификация принципов менеджмента.
2. Функции управления: планирование, организация, мотивация,

контроль.

3. Понятие и классификация методов управления.

Задание 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы 3.1 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 3.1 – Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

Задание 2. Используя данные таблицы 3.2, дайте характеристику основным методам управления.

Таблица 3.2 – Основные методы управления

Характеристика метода	Методы управления		
	экономические	организационно-административные	социально-психологические
Основные мотивы поведения			
Характер воздействия (прямой или косвенный)			
Основные каналы воздействия			
Основные ограничения при использовании методов			

Каким образом, по Вашему мнению, руководитель должен сочетать эти методы? Обоснуйте свой ответ.

Задание 3. Ситуации для анализа.

Ситуация 1. При посещении цеха директор завода заметил начальнику: «Что-то о вас вообще ничего не слышно». Начальник цеха на это сказал: «Цех работает нормально. Сейчас никаких проблем, которые надо было бы обсудить с вами». Директор ответил: «Это удивительно. От ваших коллег нередко я слышу немало интересного. Они часто просят у меня совета».

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

Вопросы

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

Ситуация 2. При проведении реконструкции производства мастер Петров получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди имели претензии к нему, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха выбрать из 20 подчиненных тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы

1. Как Вы думаете, какой принцип управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Петрову?
2. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Петров, обращаясь к начальнику цеха?
3. Почему «хитрый» план мастера потерпел поражение?

Ситуация 3. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Козлова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы партнера.

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Козлов не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы-партнера.

Вопрос

Кто допустил ошибки делегирования?

Задание 4. Тест «Какая у вас мотивация к успеху?»

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

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Я легко проявляю честолубие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолубив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнить.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я не уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Результат

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

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

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

Тема 4. Разработка и принятие управленческого решения

Вопросы для обсуждения

1. Содержание и типология управленческого решения.
2. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
3. Методы и техника принятия управленческого решения.
4. Эффективность управленческого решения.

Задание 1. Выбор оптимального управленческого решения.

Постановка задачи

Для улучшения конкурентных позиций на рынке топ-менеджер фирмы рассматривает три возможных управленческих решения:

- 1) снижение цены;
- 2) увеличение расходов на рекламу;
- 3) расширение ассортимента.

Предполагается три возможных сценария развития окружающей среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры и ухудшение конъюнктуры. Исследования рынка показали, что вероятность наступления различных сценариев, соответственно, следующая: 30 %, 45 % и 25 %. В зависимости от соответствия определенного варианта решения определенному сценарию ожидается различная прибыль (млн у. е.).

Таблица 4.1 – Ожидаемая прибыль

Вариант решения	Сценарии		
	Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры
1 Снижение цены	10	12	8
2 Увеличение расходов на рекламу	6	12	4
3 Расширение ассортимента	12	6	14

Построить дерево решений для рассматриваемых вариантов и сценариев развития. Определить оптимальное управленческое решение по критерию максимальной денежной отдачи.

Тема 5. Коммуникации в менеджменте

Вопросы к обсуждению

1. Сущность коммуникаций, их виды. Коммуникационный процесс.
2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.

3. Информационное обеспечение процессов управления.

Задание 1. Ответить на вопрос: для иллюстрации каких типов преград на пути межличностных коммуникаций могут быть приведены следующие примеры. Запишите свои ответы в таблицу, поставив «+» в ячейках, где данный пример иллюстрирует данный тип преград.

Таблица 5.1 – Типы преград на пути межличностных коммуникаций

Наименование типов преград на пути межличностных коммуникаций	Пример 1	Пример 2	Пример 3	Пример 4	Пример 5
Преграды, обусловленные восприятием					
Семантические барьеры					
Невербальные преграды					
Плохая обратная связь					
Неумение слушать					

Пример 1. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым Вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: «Чем могу быть Вам полезен?».

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что Вы – нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством Вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут Вам в голову, скорее всего, когда в следующий раз у Вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать о том, что они никоим образом не будут позитивными.

Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете руководитель сразу поднимает на Вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к Вам: «Как продвигается проект. Чем могу быть Вам полезен?».

Пример 2. Предположим, что один из ваших сотрудников является к Вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией Вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов.

Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у Вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно, что Вы не услышите его

идею полностью. Возможно также, что он зависил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то Вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

Пример 3. К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме и кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса.

Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами.

Пример 4. Начальник отдела маркетинга (Виктор) дал своему подчиненному (Николаю) задание проанализировать рынок выпускаемого компанией товара. Этот анализ нужен был Виктору для включения в общий маркетинговый план компании. Виктор был уверен, что задание простое и понятное и поэтому не стал интересоваться, каким именно образом Николай собирается выполнить данное исследование. Через месяц Виктор получил отчет с анализом рынка и с удивлением обнаружил, что ключевые показатели, нужные ему для составления общего маркетингового плана, в исследовании рынка отсутствуют. Вместо них его подчиненный рассмотрел другие показатели, и поэтому связать между собой два раздела отчета оказалось затруднительным.

Пример 5. Если Вы скажете своему подчиненному «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», – поймет ли подчиненный, что именно Вы понимаете под «проблемами». В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение того, что существование проблем – это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что Вы чувствуете, как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее.

Тема 6. Организационная структура управления субъекта хозяйствования

Вопросы к обсуждению.

1. Понятие и основные характеристики ОСУ.
2. Виды ОСУ.
3. Организационное проектирование.

Задание 1. Сильные и слабые стороны видов структур управления.

Определить виды структур управления, сильные и слабые стороны которых представлены в таблицах 6.1–6.3.

Таблица 6.1 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны	
1	Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении
2	Способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию; способ взаимодействия потребителей с организацией понятен
3	Высокая координированность функций
4	Позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях
5	Особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия
6	Принятие решений децентрализовано
Слабые стороны	
1	Менее экономична, чем функциональная структура
2	Ухудшает координацию работы производителей разных изделий
3	Не требует высокой компетентности и технической специализации
4	Затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства

Таблица 6.2 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны	
1	Локальные функциональные подразделения экономичны
2	Высокое мастерство
3	Достижение организацией функциональных целей
4	Удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или одного изделия)
Слабые стороны	
1	Медленно реагирует на изменения среды
2	Возможно накопление нерешенных вопросов на верхних уровнях иерархии, вызывающее ее перегрузку
3	Слабо координирована работа подразделений по горизонтали
4	Незначительны инновации
5	Ограниченные представления о целях организации

Таблица 6.3 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны	
1	Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований потребителей
2	Оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы
3	Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям нестабильного окружения
4	Дает возможность развития функционального и специального мастерства
5	Наиболее полезна в организациях средних размеров

Окончание таблицы 6.3

Слабые стороны
6 Двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения
7 Требуется хороших навыков межличностного общения и специального обучения
8 Забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий
9 Система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям
10 Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия

Задание 2. Необходимо разработать организационную структуру производственного подразделения (цеха). В цехе располагаются три производственных участка, возглавляемых мастерами. Рационализировать полученную структуру управления путем «уплотнения функций» так, чтобы в каждом структурном элементе низового слоя было *не менее трех исполнителей*. Экспертный совет оценил относительную сложность работ. Результаты функционального анализа работ цеха представлены в таблице 6.4.

Таблица 6.4 – Функциональный анализ работ цеха

Наименование элементов и звеньев ОСУ цеха	Процент времени, приходящийся на выполнение функциональных работ	Балл сложности
1 Начальник цеха	15	200
2 Производственный участок 1	25	200
3 Производственный участок 2	30	100
4 Производственный участок 3	30	500
Итого по цеху	100	1000

Необходимые вычисления представить в виде таблицы 6.5.

Таблица 6.5 – Расчет параметров для построения иерархической структуры производственного подразделения

Наименование подразделения/должностного лица	Весовой коэффициент		Относительная доля времени работы каждого подразделения		Расчетное количество работников (целое)	
	расчет	результат	расчет	результат	расчет	результат
Начальник цеха						
Планово-диспетчерское бюро						
Технологическое бюро						
Ремонтная служба						

Задание 3. Проанализировать структуру управления, представленную в приложении А.

Задание 4. Виды структур управления.

Определить виды структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная), представленные на рисунках 6.1–6.3. Приведите примеры известных вам организаций и типов их структур.

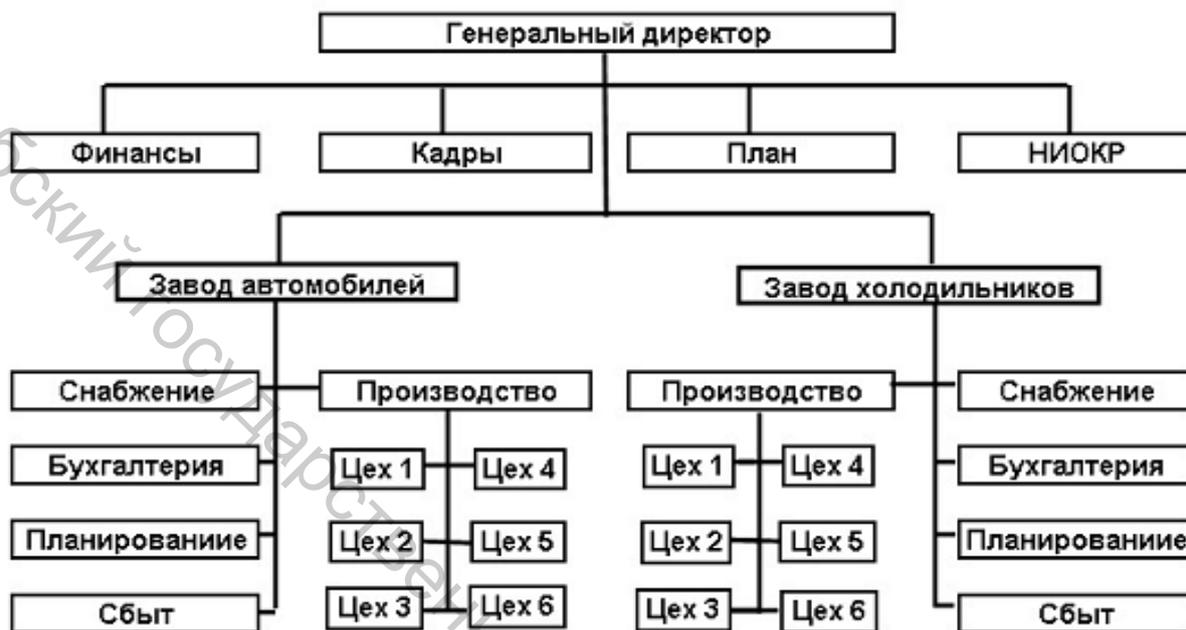


Рисунок 6.1 – Структура управления (вариант 1)

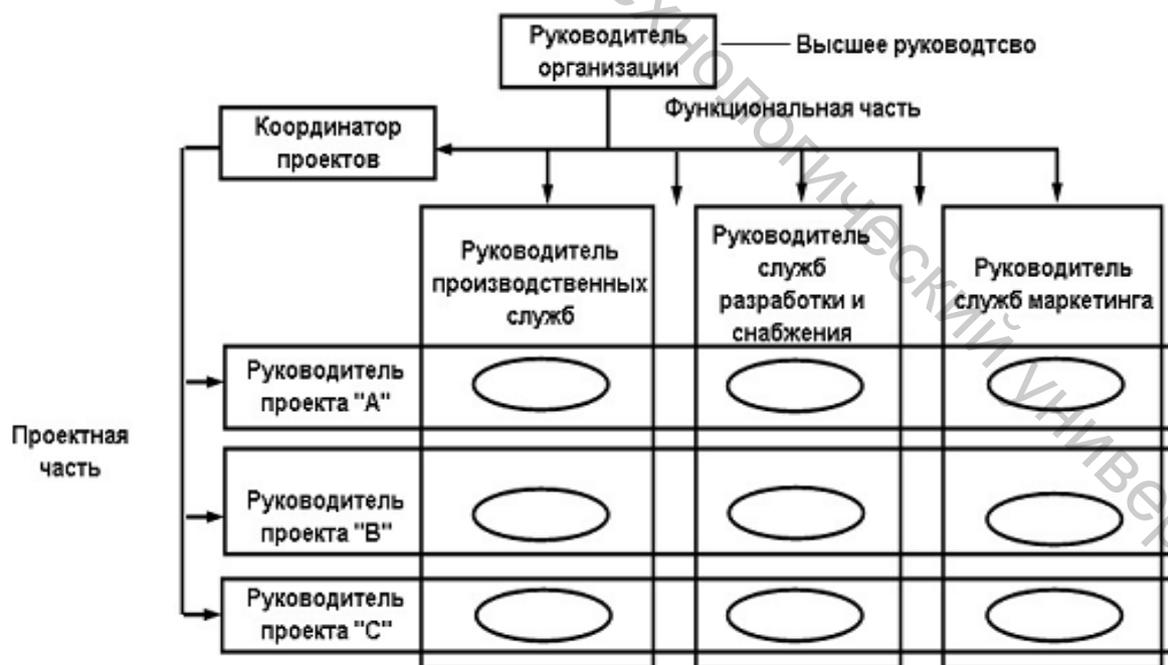


Рисунок 6.2 – Структура управления (вариант 2)



Рисунок 6.3 – Структура управления (вариант3)

Тема 7. Социально-психологические аспекты менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Человек в системе управления.
2. Лидерство, власть и влияние.
3. Стиль руководства.
4. Управление конфликтами и стрессами.

Задание 1. Определить сильные стороны и ограничения по результатам самоанализа.

Исходные утверждения (вопросы):

1. Я хорошо справляюсь с трудностями.
2. Мне ясна позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в жизни, я действую решительно.
4. Я прилагаю значительные усилия для своего развития.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я принимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
7. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
8. Я забочусь о своем здоровье.
9. Я иногда прошу других высказать о моих основных подходах к жизни и работе.
10. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы четко сказать, что я хочу сделать в своей жизни.
11. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшей учебы и развития.

12. Мой подход к решению проблем систематизации.
13. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
14. Я обычно хорошо воздействую на других людей.
15. Я убежден, что применяю подходящий стиль управления.
16. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
17. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
18. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
19. Я эффективно распределяю свое время.
20. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
21. Я постоянно стремлюсь использовать новый опыт.
22. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
23. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
24. Я верю в возможность изменения отношения людей к работе.
25. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
26. Работа не влияет негативно на мою частную жизнь.
27. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
28. Я не теряюсь и не сдаюсь, если не могу найти решение сразу.
29. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
30. Время от времени я тщательно пересматриваю свои ценности.
31. Для меня важно чувство успеха.
32. Я принимаю вызов с удовольствием.
33. Я уверен в себе.
34. Я в общем влияю на поведение окружающих.
35. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
36. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
37. У меня имеется четкий план личной карьеры.
38. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
39. Открытый и легко приспосабливающийся – это хорошее описание моего характера.
40. Я умею слушать других.

Если Вы отвечаете на вопрос положительно или согласны с утверждением, перечеркните соответствующую клетку в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Анализ результатов тестирования

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44

Подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице для подсчета результатов (табл. 7.2).

Таблица 7.2 – Подсчет результатов

Результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
1	2	3	4	5
A	Способность управлять			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Результат личных ценностей
C	Четкие личные планы			Смутные личные планы
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановка саморазвития
E	Хорошие навыки в решении проблем			Недостаточность навыков в решении проблем
F	Творческий подход			Недостаток творческих подходов
G	Умение влиять на людей			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение показать групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Заполнить столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму – ранг 2 и так далее.

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

Заполните таблицу итогов, сделайте выводы и сформируйте свои предложения.

Таблица 7.3 – Таблица итогов

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

Задание 2. Вы получили на экзамене неудовлетворительную для Вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между Вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив форму таблицы 7.4.

Таблица 7.4 – Исходные данные

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7–10 слов)
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)		

Тест. Как Вы действуете в условиях конфликта?

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5 – весьма типично, 4 – часто, 3 – иногда, 2 – редко, 1 – совсем нетипично. Внесите свои оценки в таблицу 7.5 и подсчитайте общую сумму баллов.

Таблица 7.5 – Оценка поведения менеджера в конфликте

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет.
5. Ум хорошо, а два – лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивать врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости – и докопаешься до истины.

Оценка результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соответствие

этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

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

Тип II. «Акула» – силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Им не важно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

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

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

Тип V. «Сова» – стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

Задание 3. Подсчитайте количество утверждений, с которыми вы согласны.

1. Сон недостаточный или плохой.
2. Испорченное настроение по дороге на работу или домой.
3. Испорченное настроение на работе.
4. Неприятная работа.
5. Чрезмерный шум.
6. Более 3 чашек крепкого кофе.
7. Выкурено более 10 сигарет.
8. Слишком много выпито спиртного.
9. Слишком мало физической активности.
10. Слишком много съедено.
11. Слишком много сладостей.
12. Личные проблемы
13. Сверхурочная работа.
14. Испорченное настроение дома.
15. Сомнения в качестве своей работы.
16. Головная боль.
17. Сердечная слабость.
18. Боли в желудке.

Результаты:

1–3 очка. Положение нормальное.

4–6. Пока ситуация не слишком тревожная, но уже необходимо обратить внимание на пункты, давшие очки. В скором времени они могут перерасти в серьезную угрозу.

7–9 очков. Угроза налицо. В самое ближайшее время предпримите решительные шаги к изменению своего образа жизни.

Свыше 10 очков. Ваше здоровье в опасности.

Ознакомьтесь с таблицей 7.6.

Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни.

Таблица 7.6 – Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
1	2
Испытывает хронический неослабевающий стресс	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, любовницей, боссом, сотрудниками)	Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения, которые являются ободряющими и спокойными
Участвует в интересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени	Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»
Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий	Уравнивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться
Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме)	Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет

Окончание таблицы 7.6

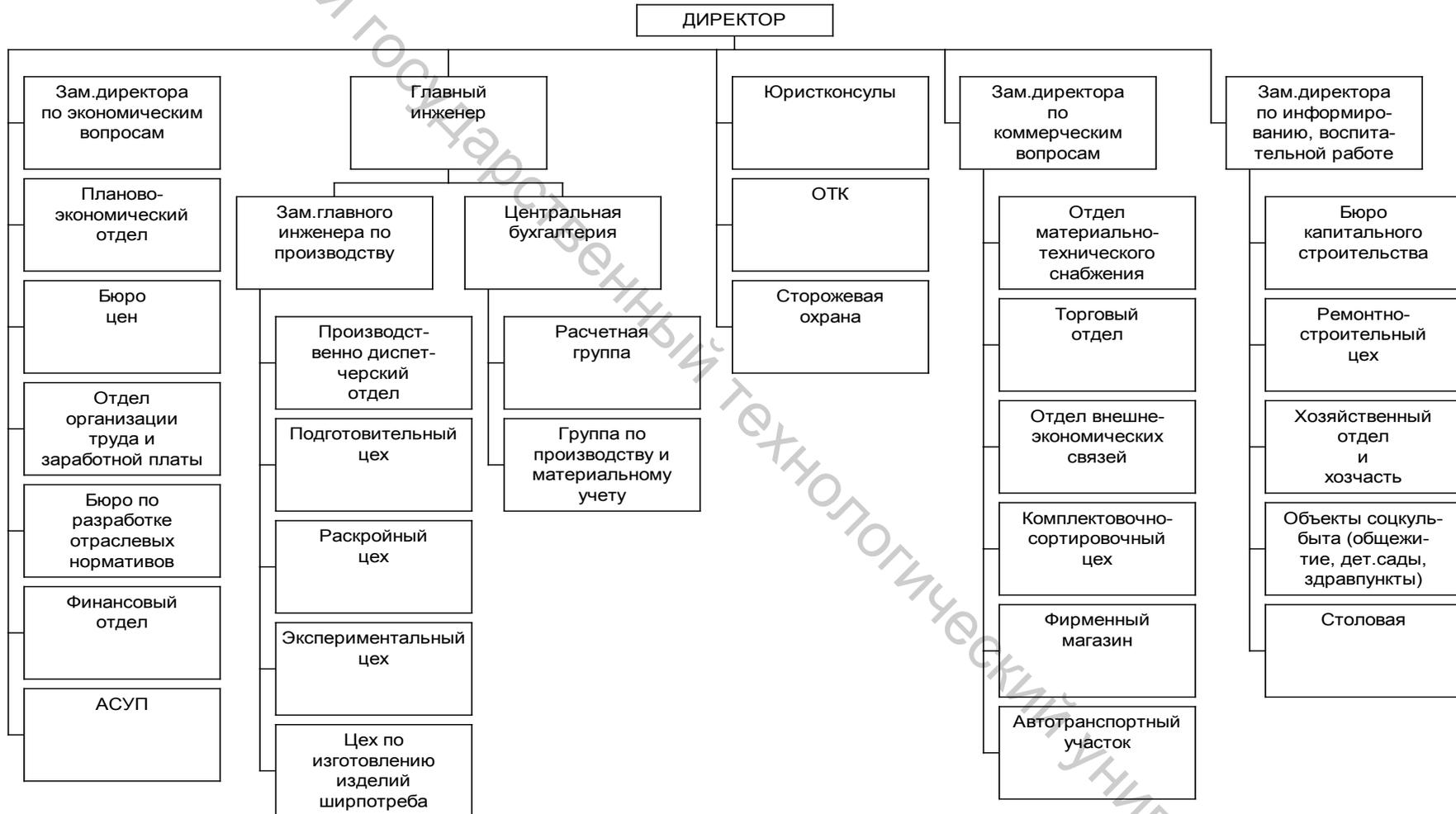
Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой	Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение
Воспринимает отношение между полами как неприятные или общественно запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить»)	Наслаждается полной кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит»
Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора
Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей	Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выразить естественные потребности, желания и чувства без оправдания

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беляцкий, Н. П. Развитие организации : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент». – Минск : БГЭУ, 2016. – 281 с.
2. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
3. Гайнутдинов, Э. М. Менеджмент : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.
4. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – СПб.: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
5. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2018. – 320 с.
6. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учебник для учащихся учреждений образования, реализующих образовательные программы среднего специального образования / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2013. – 278 с.
7. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильемс, 2016. – 672 с.
8. Тележников, В. И. Менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Тележников. – Минск : БГЭУ, 2016. – 508 с.
9. Теоретические основы менеджмента: учебное пособие / Е. В. Ванкевич [и др.]; под общ. ред. Е. В. Ванкевич. – 2-е изд. стер. – Витебск : УО «ВГТУ», 2016. – 416 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «Омега»



Учебное издание

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания к практическим занятиям

Составители:

Савицкая Татьяна Борисовна

Бабеня Инна Геннадьевна

Зайцева Ольга Вячеславовна

Редактор *Т.А. Осипова*

Корректор *Т.А. Осипова*

Компьютерная верстка *Ю.С. Ерохова*

Подписано к печати 26.03.2020. Формат 60x90^{1/16}. Усл. печ. листов 2,0.
Уч.-изд. листов 2,5. Тираж 32 экз. Заказ № 110.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.