

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

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Рабочая тетрадь  
для студентов специальности  
6-05-0311-02 «Экономика и управление»

Витебск  
2025

Составители:

Е. Н. Коробова, Е. А. Алексеева, О. В. Зайцева, С. О. Горовой

Одобрено кафедрой «Экономика и электронный бизнес»  
УО «ВГТУ», протокол № 5 от 05.12.2024.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским  
советом УО «ВГТУ», протокол № 4 от 23.12.2024.

**Менеджмент организации:** рабочая тетрадь / сост. Е. Н. Коробова, Е. А. Алексеева, О. В. Зайцева, С. О. Горовой. – Витебск : УО «ВГТУ», 2025. – 110 с.

Рабочая тетрадь является методической разработкой для проведения практических занятий по дисциплине «Менеджмент организации» для специальности 6-05-0311-02 «Экономика и управление». Рабочая тетрадь содержит контрольные вопросы, управленческие, деловые и кадровые ситуации для анализа, тесты, таблицы и формы для выполнения практических заданий по темам учебной дисциплины, и предназначена для совершенствования теоретических знаний и развития практических навыков по изучаемой дисциплине.

УДК 338.24

© УО «ВГТУ», 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b>	5
<b>Тема 1. Сущность и содержание менеджмента</b>	
Практическое занятие 1	6
<b>Тема 2. Эволюция теории управления</b>	
Практическое занятие 2	10
Практическое занятие 3	12
<b>Тема 3. Цели менеджмента</b>	
Практическое занятие 4	16
<b>Тема 4. Организация как единица управления</b>	
Практическое занятие 5	21
<b>Тема 5. Внешняя и внутренняя среда организации</b>	
Практическое занятие 6	25
<b>Тема 6. Принципы, методы и функции менеджмента</b>	
Практическое занятие 7	31
<b>Тема 7. Планирование как функция менеджмента</b>	
Практическое занятие 8	36
<b>Тема 8. Организация как функция менеджмента</b>	
Практическое занятие 9	40
Практическое занятие 10	42
<b>Тема 9. Мотивация как функция менеджмента</b>	
Практическое занятие 11	45
Практическое занятие 12	47
<b>Тема 10. Контроль как функция менеджмента</b>	
Практическое занятие 13	50
<b>Тема 11. Коммуникации и коммуникационный процесс</b>	
Практическое занятие 14	54
<b>Тема 12. Принятие управленческих решений</b>	
Практическое занятие 15	57
Практическое занятие 16	59
<b>Тема 13. Руководство, власть и влияние в менеджменте</b>	
Практическое занятие 17	62
<b>Тема 14. Проектирование организационной структуры управления</b>	
Практическое занятие 18	65
Практическое занятие 19	68
<b>Тема 15. Организационные изменения</b>	
Практическое занятие 20	71
<b>Тема 16. Лидерство в системе менеджмента</b>	
Практическое занятие 21	76
<b>Тема 17. Группы и их значимость в управлении</b>	
Практическое занятие 22	80
<b>Тема 18. Организация командной работы</b>	
Практическое занятие 23	83

<b>Тема 19. Конфликты и их преодоление</b>	
Практическое занятие 24	86
<b>Тема 20. Моббинг в трудовом коллективе</b>	
Практическое занятие 25	91
<b>Тема 21. Этика бизнеса и делового общения</b>	
Практическое занятие 26	93
Практическое занятие 27	95
<b>Тема 22. Организационная культура</b>	
Практическое занятие 28	101
<b>Тема 23. Антикризисное управление</b>	
Практическое занятие 29	103
Практическое занятие 30	105

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Менеджмент организации» относится к модулю «Организационное развитие» дисциплин государственного компонента для студентов специальности 6-05-0311-02 «Экономика и управление».

**Целью** учебной дисциплины «Менеджмент» является приобретение необходимых знаний, умений и навыков по обеспечению эффективного функционирования организаций в рыночной среде средствами экономики и управления, развитие у обучающихся системного аналитического мышления.

**Задачи** учебной дисциплины:

- сформировать необходимую теоретико-методологическую базу для развития управленческих компетенций будущих специалистов;
- обучить методологии практического применения принципов, функций, методов и технологий управления в практической деятельности организаций;
- освоить приемы и методы формирования этического поведения организации и ее сотрудников;
- привить навыки самостоятельной работы с учебной и научной литературой, исходя из содержания учебной дисциплины.

В результате изучения дисциплины студент должен закрепить и развить базовую профессиональную компетенцию **БПК-10 «Использовать современные техники принятия управленческих решений, оценивать эффективность управления и конкурентоспособность организации».**

Воспитательное значение учебной дисциплины «Менеджмент организации» заключается в формировании у обучающихся управленческой культуры и научного мировоззрения; развитии исследовательских умений, аналитических способностей, креативности, необходимых для решения научных и практических задач; развитии познавательных способностей и активности: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности; формировании способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации.

**Междисциплинарные связи.** Полученные знания и навыки могут быть использованы студентами при изучении дисциплин: «Моделирование и анализ бизнес-процессов», «Стратегический менеджмент», «Управление проектом».

Общее количество часов, отводимых на изучение дисциплины – 216 часов.

**Форма получения высшего образования – дневная; 2 курс 3, 4 семестр**

Распределение по семестрам	Зач. ед.	Всего аудит. часов	в т.ч. по видам занятий				Форма промежуточной аттестации
			Лекции	Лаб. зан.	Практ. зан.	Семин. зан.	
3 семестр	3	68	34	–	34	–	Зачет
4 семестр	3	52	26	–	26	–	Экзамен
Итого:	6	120	60	–	60	–	–

# ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## Практическое занятие 1

### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность менеджмента.
2. Менеджмент как наука и практика управления.
3. Управленческий труд и его специфика.
4. Свойства и участники процесса управления.
5. Виды деления управленческого труда в организациях.
6. Менеджер и его функции.

**Задание 1.1.** Дайте определения понятию «менеджмент» с точки зрения различных подходов (табл. 1.1). Есть ли отличия между понятиями «менеджмент» и «управление»? Ответ поясните.

**Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «менеджмент»**

<b>Менеджмент как:</b>	<b>Определение</b>	<b>Отличительные признаки</b>
наука		
искусство		
практика управления (вид профессиональной деятельности)		
функция		
процесс		

## Отличия управления и менеджмента:

**Задание 1.2.** Отметьте в соответствующей графе, какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер» (табл. 1.2).

**Таблица 1.2 – Определение понятия «менеджер»**

Характеристика	Верно	Неверно
Лицо, занимающее постоянную и(или) временную должность, наделенное определенными полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации		
Самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, который специализируется на существующих видах посреднической деятельности от своего имени, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности		
Субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработке новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка		
Человек, который ставит цель и задачи перед сотрудниками в определенной области, организует их деятельность, мотивирует их и контролирует полученные результаты		
Все ответы верны		
Все ответы неверны		

**Задание 1.3.** В чем заключается специфика управленческого труда?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

**Задание 1.4.** Охарактеризуйте свойства и участников процесса управления в таблице 1.3.

**Таблица 1.3 – Свойства и участники процесса управления**

Свойства управления	
Участники управления	

**Задание 1.5.** Охарактеризуйте основные виды разделения управленческого труда в таблице 1.4.

**Таблица 1.4 – Виды разделения управленческого труда**

Вид	Характеристика
Функциональное	
Структурно-иерархическое	
Профессионально-квалификационное	



**Задание 1.6.** Заполните таблицу 1.5 характеристиками менеджеров различного уровня управления.

**Таблица 1.5 – Характеристика менеджеров различных уровней управления**

<i>Уровень управления</i>	<i>Кто относится</i>	<i>Основные задачи менеджера</i>	<i>Рекомендуемая норма управляемости</i>	<i>Примеры должностей (например, начальник отдела кадров)</i>
Низший				
Средний				
Высший				

## ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

### Практическое занятие 2

#### Вопросы для обсуждения:

1. Предпосылки и этапы развития менеджмента.
2. Содержание и основные понятия школы научного управления.
3. Административная (классическая) школа в управлении: основные представители, положения.
4. Школа «человеческих отношений».
5. Становление и развитие математической (количественной) школы.
6. Процессный подход.
7. Системный подход.
8. Ситуационный подход.
9. Концепция менеджмента цепочки ценности.
10. Концепция социальной ответственности бизнеса.
11. Современные тенденции развития менеджмента.

**Задание 2.1.** Проанализируйте ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

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

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

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

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не

разразился. Пьер С. Дюпон, самый крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым вводя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупных компаний. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

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

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

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

**Вопросы к ситуации:**

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Ответ поясните.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Кто был лучшим предпринимателем (бизнесменом) – Форд или Слоун?

---

---

---

---

---

---

3. Какие личные качества Форда и Слоуна содействовали их профессиональному успеху?

---

---

---

---

---

---

4. Каковы причины поражения Форда?

---

---

---

---

---

---

5. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?

---

---

---

---

---

---

### **Практическое занятие 3**

**Задание 2.2.** Проведите сравнительную характеристику основным этапам развития менеджмента организации (табл. 2.1).

**Таблица 2.1 – Этапы развития менеджмента организации**

Школа менеджмента (подход)	Период	Основные представители	Ключевые результаты	Преимущества	Недостатки
1. Школа научного управления					
2. Административная школа					
3. Школа человеческих отношений					

<b>Школа менеджмента (подход)</b>	<b>Период</b>	<b>Основные представители</b>	<b>Ключевые результаты</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
4. Математическая школа					
5. Процессный подход					
6. Системный подход					

<b>Школа менеджмента (подход)</b>	<b>Период</b>	<b>Основные представители</b>	<b>Ключевые результаты</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
7. Ситуационный подход					
8. Концепция менеджмента цепочки ценности					
9. Концепция социальной ответственности бизнеса					

<b>Школа менеджмента (подход)</b>	<b>Период</b>	<b>Основные представители</b>	<b>Ключевые результаты</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
10. Современные направления развития менеджмента					



## ТЕМА 3. ЦЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

### Практическое занятие 4

#### Вопросы для обсуждения:

1. Цели в системе категорий менеджмента.
2. Миссия, политика и цели организации, их взаимосвязь.
3. Основные цели организации, ее структурных подразделений и отдельных работников.
4. Цели коммерческих организаций. Требования к формированию целей.
5. Концепция управления по целям П. Друкера.
6. Построение иерархии целей организации («дерево целей»).

**Задание 3.1.** Приведите примеры целей по различным уровням управления в таблице 3.1.

**Таблица 3.1 – Цели на различных уровнях управления**

Цели	Содержание	Примеры
организации в целом		
отдельных структурных подразделений		
отдельных работников		

**Задание 3.2.** Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий известных компаний. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

1. Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Достоинства: \_\_\_\_\_

---

Недостатки: \_\_\_\_\_

---

2. Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Достоинства: \_\_\_\_\_

---

Недостатки: \_\_\_\_\_

---

3. Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Достоинства: \_\_\_\_\_

---

Недостатки: \_\_\_\_\_

---

4. IBM – «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий».

Достоинства: \_\_\_\_\_

---

Недостатки: \_\_\_\_\_

---

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

Достоинства: \_\_\_\_\_

---

Недостатки: \_\_\_\_\_

---

6. Apple Computer, Inc. – «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

Достоинства: \_\_\_\_\_

---

Недостатки: \_\_\_\_\_

**Задание 3.3.** Определите миссию организации в разных сферах деятельности, используя производственный и маркетинговый подходы (табл. 3.2).

**Таблица 3.2 – Миссия организации по различным сферам деятельности**

<b>Сфера деятельности</b>	<b>Производственный подход</b>	<b>Маркетинговый подход</b>
Парикмахерская	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		
Брокерская фирма		
Туристическая фирма		
Обувное предприятие		
Коммерческий банк		
Учреждение высшего образования		
Интернет-магазин одежды		
Авиакомпания		

**Задание 3.4.** Необходимо построить дерево целей (минимум 3 уровня декомпозиции). Для этого необходимо придумать бизнес-идею, продумать ее название, вид деятельности, организационно-правовую форму для ее потенциальной реализации, определить миссию, основную цель, задачи, функциональные области управления.

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.

Дерево целей «\_\_\_\_\_»

## ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ЕДИНИЦА УПРАВЛЕНИЯ

### Практическое занятие 5

#### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и свойства организаций, основные элементы организации (средства труда, предметы труда, работники).
2. Классификация организаций.
3. Тенденции развития организаций.
4. Сетевые и виртуальные организации.
5. Цифровизация экономики и трансформация организаций.

**Задание 4.1.** Дайте определения понятию «организация» с различных позиций в таблице 4.1.

**Таблица 4.1 – Подходы к определению понятия «организация»**

<b>Организация как:</b>	<b>Характеристика</b>
субъект рыночной экономики	
юридическое лицо (в соответствии с законодательством Республики Беларусь)	
субъект управления	

**Задание 4.2.** Перечислите и кратко поясните основные свойства организации как юридического лица в Республике Беларусь.

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**Задание 4.3.** Выделите ключевые характеристики организации как субъекта управления.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Задание 4.4.** Приведите классификацию организаций по различным признакам в таблице 4.2.

**Таблица 4.2 – Классификация организаций**

<b>Признак</b>	<b>Виды организаций</b>	<b>Характеристика</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**Задание 4.5.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

В 1891 г. американец Джеймс Бенкрофт открыл в Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов «Бенкрофт энд компани». Основной целью в то время он ставил выживание, которое можно было достигнуть, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого Бенкрофт решил, вопреки традициям того времени, брать со всех клиентов одинаковую сумму денег за аналогичный товар. До сих пор местные жители всегда платили меньше чужаков. Джеймс Бенкрофт не побоялся поместить на витрине своего магазина вывеску «Одна цена для всех и каждого!».

Этот умелый ход позволил привлечь покупателей, и магазин получил заслуженную известность. Главными принципами магазина были честность и качество товаров, благодаря этому Бенкрофт сумел завоевать определенную нишу на рынке.

Магазины фирмы «Бенкрофт энд компани» появились еще в двух крупных городах США, были созданы филиалы. Соответственно расширился штат сотрудников, возникла необходимость в организации собственной службы охраны, налаживались связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур находился в руках Джеймса Бенкрофта, стиль руководства был авторитарный. В это же время он разработал специальные программы по увеличению жалования сотрудникам в зависимости от получения прибыли.

В середине 20-х годов XX в. во главе компании становится сын Джеймса – Сирилл Бенкрофт. Под его руководством в компании осуществляются нововведения в развитии организации. Во-первых, он разграничил сферы руководства, введя должности главного финансиста, вице-президента по торговым операциям, по связям с общественностью и рекламе. В каждом филиале магазина были назначены управляющие, которые взаимодействовали друг с другом и напрямую с Бенкрофтом. Во-вторых, Сирилл разработал торговую марку и эмблему магазина «Бенкрофт энд компани», которые благодаря качеству продаваемого товара стали престижными и узнаваемыми. Как женщины, так и мужчины буквально с гордостью носили вещи с этой эмблемой.

Внутри организации были предприняты успешные попытки в обучении работающего персонала, а также в ознакомлении с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания «Бенкрофт энд компани» завоевала достойное место на рынке товаров и услуг и стала одной из самых популярных в США.

В начале 50-х годов новым управляющим стал сын Сирилла – Филипп Бенкрофт. Он продолжил политику своего отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. При поддержке совета директоров были выпущены акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением капитала. Продолжилось расширение сети универмагов. Внутри магазинов произошли конструктивные изменения, появились новые отделы. Достижением стали связи с ведущими

модельерами, что позволило наладить в магазинах продажу эксклюзивных моделей одежды и аксессуаров к ним. Кроме того, важным стал индивидуальный подход к сотрудникам: за высокие результаты в работе они вознаграждались.

С середины 60-х годов начался период затишья. Все магазины работали и стабильно приносили прибыль. Никаких нововведений не принималось. В конце 80-х годов компанию чуть было не поглотила другая организация: корпорация «Интеркопт» делала серьезные попытки захватить «Бенкрофт энд компани».

Средств на «борьбу» не хватало, и «Бенкрофт энд компани» оказалась на грани банкротства. С целью подорвать престиж компании «Бенкрофт энд компани» конкуренты использовали грязные технологии. В это время во главе компании становится бывший администратор Меридит Бенкрофт. Заручившись поддержкой мощного банка, Меридит смогла выкупить доли своей компании и тем самым предотвратить катастрофу. Благодаря нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, повышение уровня рекламы, консультации с продавцами по вопросам покупок, технологические новшества.

В начале 90-х годов «Бенкрофт энд компани» открыла еще два больших универмага в Европе, что позволило повысить прибыль и расширить рынок. В настоящее время «Бенкрофт энд компани» – одна из наиболее известных на рынке товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями, производящими одежду, обувь и мебель, она расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

**Вопросы к ситуации:**

1. Определите основные фазы в жизни компании «Бенкрофт энд компани», сделайте их анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?

---

---

2. Что привело к созданию ситуации, когда «Бенкрофт энд компани» была на грани захвата другой организацией?

---

---

---

3. Какие действия помогли оживить компанию «Бенкрофт энд компани»?

---

---

---



## ТЕМА 5. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

### Практическое занятие 6

#### Вопросы для обсуждения:

1. Характеристики внутренней среды организации.
2. Основные переменные внутренней среды организации.
3. Основные подсистемы организации: техническая, технологическая, экономическая, организационная, социальная, информационная.
4. Значение и характеристики внешней среды.
5. Структура внешней среды организации.
6. Методы изучения внутренней и внешней среды.

**Задание 5.1.** Выделите сходства и различия внутренней и внешней среды организации (табл. 5.1).

**Таблица 5.1 – Характеристика внутренней и внешней среды организации**

	Содержание	Сходства	Различия
Внутренняя среда			
Внешняя среда			

**Задание 5.2.** Охарактеризуйте основные элементы внутренней среды организации в таблице 5.2.

**Таблица 5.2 – Характеристика элементов внутренней среды организации**

Элемент	Содержание
Цели	
Задачи	
Структура управления	
Технология	
Персонал	
Информация	

**Задание 5.3.** Охарактеризуйте основные виды внешней среды организации в таблице 5.3.

**Таблица 5.3 – Характеристика видов внешней среды организации**

<b>Внешняя среда:</b>	<b>Содержание</b>	<b>Примеры факторов</b>
прямого воздействия		
косвенного воздействия		

**Задание 5.4.** Проведите классификацию факторов среды организации согласно таблице 5.4.

1. Организационная культура.
2. Потребители.
3. Уровень образования населения.
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию.
5. Акционеры.
6. Демократические преобразования в стране.
7. Структура организации.
8. Поставщики.
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, удельный вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны.
10. Технология.
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны.
12. Конкуренты.
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности.
14. Физико-географические условия.
15. Миграция населения.
16. Местные органы управления.
17. Демографическая обстановка.
18. Правительственные органы.
19. Союзы и общества.
20. Уровень компьютеризации страны.
21. Экологические факторы.

22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Прогноз изменения уровня доходов населения.
25. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг.
26. Количество горячих точек в мире.
27. Построение системы управления в организации.
28. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны.
29. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества.
30. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями.
31. Показатель качества информации, поступающей в организацию.

**Таблица 5.4 – Классификация факторов внешней среды организации**

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Среда прямого воздействия	Среда косвенного воздействия

*В таблице указать только номера факторов и, если необходимо, кратко пояснить. Необходимо учесть, что некоторые факторы могут относиться в разные категории в различных случаях.*

**Задание 5.5.** Проведите сравнительную характеристику внешней и внутренней среды организаций, приведенных в таблице 5.5. По результатам анализа сделайте выводы о различиях внутренней и внешней среды представленных организаций.

**Таблица 5.5 – Сравнительная характеристика внутренней и внешней среды организаций**

Критерий	Организации			
	СООО «Белвест»	ЗАО «МТбанк»	Национальный международный аэропорт (г. Минск)	Санаторий, расположенный на озере Нарочь
Цель				
Миссия				
Функциональные области управления				
Основные элементы внутренней среды				

Критерий	Организации			
	СООО «Белвест»	ЗАО «МТбанк»	Национальный международный аэропорт (г. Минск)	Санаторий, расположенный на озере Нарочь
Субъекты внешней среды прямого воздействия				
Субъекты внешней среды косвенного воздействия				

## ТЕМА 6. ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### Практическое занятие 7

#### Вопросы для обсуждения:

1. Объективность и универсальность принципов менеджмента.
2. Основные принципы менеджмента.
3. Система методов менеджмента, их классификация и характеристика.
4. Функции менеджмента: понятие, классификация.
5. Управленческий цикл.

**Задание 6.1.** Проведите сравнительную характеристику классических принципов управления, разработанных А. Файолем, и принципов современного менеджмента в таблице 6.1.

**Таблица 6.1 – Сравнительная характеристика принципов менеджмента**

Принцип	Характеристика
Принципы А. Файоля	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

Принцип	Характеристика
Принципы современного менеджмента	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Почему многие из них являются объективными и универсальными?

---



---



---



---

**Задание 6.2.** Перечислите принципы менеджмента, которые в полной мере реализуются в организациях Республики Беларусь в настоящее время.

---



---



---



---

**Задание 6.3.** Какие принципы менеджмента вы считаете особенно актуальными для использования в организациях Республики Беларусь? Ответ поясните.

---



---



---



**Задание 6.4.** Проведите сравнительную характеристику методов менеджмента в таблице 6.2.

**Таблица 6.2 – Сравнительная характеристика методов менеджмента**

Характеристика метода	Группа методов		
	экономические	организационно-административные	социально-психологические
Основные мотивы поведения			
Характер воздействия (прямой или косвенный)			
Инструменты реализации			
Основные барьеры при использовании методов			
Область применения			

Характеристика метода	Группа методов		
	экономические	организационно-административные	социально-психологические
Преимущества			
Недостатки			

**Задание 6.5.** Изобразите в виде схемы управленческий цикл, состоящий из общих функций менеджмента. Кратко поясните каждый этап.

**Задание 6.6.** Соотнесите общие функции управления и принимаемые решения в таблице 6.3.

**Таблица 6.3 – Распределение функций управления**

Решение	Функция управления
Изменение структуры организации из-за изменений во внешней среде	
Определение цели деятельности организации	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития организации	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей организации 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 целей бизнеса	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации	

## ТЕМА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Практическое занятие 8

#### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и виды планирования.
2. Принципы и методы планирования.
3. Проблемы реализации функции планирования в современных организациях.

**Задание 7.1.** Проведите сравнительную характеристику стратегического, тактического и оперативного планирования в таблице 7.1.

**Таблица 7.1 – Сравнительная характеристика видов планирования**

План	Характеристика	Решаемые задачи	Отличительные черты
Стратегический			
Тактический			
Оперативный			

**Задание 7.2.** Проведите сопоставительную характеристику принципов «планирования от достигнутого» и планирования «по целям» в таблице 7.2.

**Таблица 7.2 – Характеристика принципов планирования**

<b>План</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Планирование от достигнутого			
Планирование по целям			

**Задание 7.3.** 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. Данный инструмент позволяет систематическим рассматривать информацию об условиях 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 планирования.

Проанализируйте приведённые ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырёх категорий (табл. 7.3) на основании того, что представляет собой это высказывание: сильную или слабую сторону компании, открывающуюся возможность или угрозу. Необходимо учесть, 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.

**Таблица 7.3 – Матрица SWOT-анализа**

Сильные стороны (STRENGTHS)	Слабые стороны (WEAKNESSES)
Возможности (OPPORTUNITIES)	Угрозы (THREATS)

**Перечень характеристик:**

- 1) хорошие возможности для вертикальной интеграции;
- 2) резкий рост спроса на рынке;
- 3) ослабление позиций фирм-конкурентов;
- 4) появление новых технологий;
- 5) снижение торговых барьеров на привлекательных рынках;
- 6) позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции;
- 7) наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка;
- 8) адекватные финансовые ресурсы;
- 9) низкие издержки;
- 10) большой опыт;
- 11) лучшие рекламные кампании продукции компании;
- 12) успешный опыт по разработке новых товаров;
- 13) признанный лидер рынка;
- 14) эффективный менеджмент;
- 15) собственная технология;
- 16) умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов;
- 17) позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей;
- 18) хорошие технологические навыки персонала компании;
- 19) проблемы с поставками сырья и материалов;
- 20) недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии;
- 21) недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании;
- 22) отсутствует четкое стратегическое направление развития компании;
- 23) неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
- 24) низкая прибыльность;

- 25) отставание в области исследований и разработок;
- 26) отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;
- 27) плохая сбытовая сеть;
- 28) слишком узкий ассортимент продукции;
- 29) выход на рынок иностранных конкурентов;
- 30) изменение потребностей и вкусов покупателей;
- 31) медленный рост рынка;
- 32) неблагоприятные демографические изменения;
- 33) увеличение требовательности покупателей и поставщиков;
- 34) рост налогов;
- 35) рост продаж товаров-заменителей.

## ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Практическое занятие 9

#### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность организационной деятельности.
2. Процесс делегирования: цели и способы делегирования, препятствия к эффективному делегированию и их преодоление, ошибки делегирования.
3. Полномочия: сущность, концепции и виды.
4. Эффективное распределение полномочий в организации.

**Задание 8.1.** В чем заключается принципиальное отличие процесса делегирования от распределения ответственности. Ответ поясните.

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 8.2.** Изобразите в виде схемы две концепции полномочий – классическую и концепцию принятия полномочий. В чем их отличия?

Классическая концепция полномочий



## Концепция принятия полномочий

**Задание 8.3.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

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

**Вопросы к ситуации:**

1. Какие принципы управления разъяснил при отказе зам. директора начальнику отдела Козлову?

---

---

---

2. Какие правила делегирования и почему хотел нарушить С. Козлов?

---

---

---

---

## Практическое занятие 10

**Задание 8.4.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

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

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

### Вопросы к ситуации:

1. Кто и какие ошибки допустил в данной ситуации?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Следовало ли шефу просматривать проекты?

---

---

---

---

---

3. Как правильно должен быть организован рабочий процесс с точки зрения принципов управления и организационной деятельности в данной ситуации?

---

---

---

---

**Задание 8.5.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

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

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

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

**Вопросы к ситуации:**

1. Как организованы полномочия в данной организации?

---

---

---

---

---

---

2. Какие виды полномочий и кем нарушены в данной ситуации?

---

---

---

---

---

---

3. Что Вы можете порекомендовать каждому из обозначенных уровней иерархии в целях соблюдения основополагающих принципов менеджмента?

---

---

---

---

---

---

**Задание 8.6.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

На годовом отчетном собрании при подведении итогов деятельности докладывает заместитель директора по маркетингу. Он говорит о трудностях

сбыта, связанных с некорректным поведением ряда заведующих магазинами. В развернувшемся после его доклада обсуждении его подчиненный, начальник отдела сбыта, говорит о том, что он уже год назад заметил эту тенденцию. Руководство предприятия ставит на вид зам. директора по маркетингу несвоевременное и запоздавшее реагирование на ситуацию.

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

**Вопросы к ситуации:**

1. Правомерны ли обвинения зам. директора по маркетингу в адрес своего подчиненного?

---

---

---

---

2. Какие меры для эффективной организации форм взаимоотношений должны принять в данной ситуации:

– директор;

---

---

---

---

– заместитель директора по маркетингу;

---

---

---

---

– начальник отдела сбыта?

---

---

---

---

## ТЕМА 9. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Практическое занятие 11

#### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность мотивации.
2. Содержательные теории мотивации, их применение в управлении.
3. Процессуальные теории мотивации, их применение в управлении.
4. Современные теории мотивации персонала.
5. Оценка эффективности системы мотивации.

**Задание 9.1.** Проведите сопоставление содержательных и процессуальных теорий мотивации в таблице 9.1.

**Таблица 9.1 – Сравнение содержательных и процессуальных теорий мотивации**

Теория	Характеристика	Область применения	Ограничения
Содержательные теории:			
пирамида Маслоу			
2-х факторная модель Герцберга			

Теория	Характеристика	Область применения	Ограничения
теория МакКлеланда			
<b>Процессуальные теории:</b>			
теория справедливости Адамса			
теория ожиданий Врума			
модель Портера-Лоулера			

## Практическое занятие 12

**Задание 9.2.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Предложите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 9.3.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Неудовлетворенные работники (особенно те, кто привык «делиться» своими чувствами с менеджерами) слишком часто пользуются незаслуженным вниманием. Нередко руководители уделяют особое внимание требованиям «скандалистов» – они имеют возможность выбора рабочих заданий или получают новейшее оборудование. Но пока менеджеры предпринимают героические усилия, направленные на удовлетворение потребностей недовольных, большинство «нормальных» сотрудников чувствуют себя ущемленными, резонно считая, что такое необычное отношение к скандалистам трудно причислить к образцам справедливости. Руководитель оказался «между двух огней». Пытаясь уменьшить чувство неудовлетворения у «избранных», менеджер рискует вызвать на себя «огонь» широких «масс». Но если он игнорирует проявления недовольства, «инфекция» может превратиться в «эпидемию» и распространиться на других сотрудников.

### **Вопросы к ситуации:**

1. В чем заключается ошибка менеджера?

---

---

---

---

---

---

2. Какой выход из данной ситуации вы можете предложить?

---

---

---

---

---

---

---

3. Изменение каких установок работников и руководителей способно оптимизировать профессиональные взаимоотношения?

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 9.4.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Александр получил повышение. Директор предложил ему стать руководителем отдела продаж, и Александр после недолгих размышлений согласился, гордясь своими успехами. Типография у них небольшая, весь отдел продаж – пять человек – неужели не справится?! Ведь сам он за последние два года стал лучшим менеджером по продажам в своей фирме. У него подобралась неплохая клиентская база, он получал из месяца в месяц заказов на 10 тыс. Клиентам он нравился, с другими менеджерами не конфликтовал – они, хоть и завидовали ему, но уважали удачливого коллегу.

У нашего Александра, казалось бы, есть все предпосылки стать хорошим руководителем по продажам. Чаще всего на эту позицию выдвигаются менеджеры, проявившие себя лучше других. Но самостоятельные успехи в продажах вовсе не означают, что новый руководитель с легкостью добьется того же от своих новых подчиненных – вчерашних коллег.

И тут Александр столкнулся с очень серьезной проблемой. Он решил избрать новую политику управления. Для экономии средств решил набирать совсем неопытных специалистов – выпускников вузов, чтобы научить их тому, что умеет сам, с помощью различных личных и групповых тренингов; и передавать «новичкам» часть свои клиентов, рассчитывая, что они наберутся опыта и в дальнейшем начнут продавать самостоятельно. Так и произошло, фирма получал неплохую прибыль.

Естественно, т. к. сотрудники не имели опыта работы, начальная заработная плата у них была очень низкой. В дальнейшем Александр обещал,



что менеджеры будут получать процент от продаж. Но сделал этот процент настолько низким, что, получив опыт и найдя новых клиентов, менеджеров перестала устраивать все та же маленькая зарплата. Как руководитель по продажам, Александр видит всю картину происходящего шире – со своей стороны. А менеджеры смотрят на ситуации с позиции «а как это повлияет на меня?». Менеджеры стали массово увольняться. В итоге текучка на предприятии составила порядка 90 %.

**Вопросы к ситуации:**

Как поступить Александру? Если он будет выплачивать положенные менеджерам проценты, прибыль компании в целом снизится на 40 %.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Практическое занятие 13

#### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, назначение и виды контроля.
2. Процесс и содержание контроля.
3. Ошибки контроля.
4. Характеристики эффективной системы контроля.

**Задание 10.1.** Сделайте сравнительную характеристику основных видов контроля в таблице 10.1.

**Таблица 10.1 – Характеристика различных видов контроля**

Вид контроля	Характеристика	Область применения	Ограничения
Предварительный			
Текущий			
Заключительный			

**Какой вид контроля на Ваш взгляд является более эффективным?  
Ответ обоснуйте на конкретных примерах.**

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 10.2.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

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

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

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

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

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

***Выберите верный вариант ответа или предложите свой.***

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 10.3.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

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

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

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

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

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

***Выберите верный вариант ответа или предложите свой.***

---

---

---

---

---

**Задание 10.4.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

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

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

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

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

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

***Выберите верный вариант ответа или предложите свой.***

---

---

---

---

---

**Задание 10.5.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

В плановом отделе работает 8 экономистов. Все они довольно хорошо распределяют свое рабочее время, и только Вера Михайловна всегда опаздывает хотя бы на полчаса из-за того, что до работы ей необходимо отвезти детей в школу. Начальник отдела знает, и она может наложить дисциплинарные взыскания, но она также знает, что Вера Михайловна – самый грамотный экономист в отделе. Пытаясь достичь приемлемого решения, начальник предложил Вере Михайловне заканчивать работу немного позднее, чем

остальные, чтобы компенсировать свои опоздания. Но Вере Михайловне это не нравится. Она реагирует следующим образом: «Вы прекрасно знаете, что я и так успеваю быстрее, чем кто-либо в отделе, и все сотрудники отдела это тоже знают, поэтому они не против того, что я прихожу немного позже». Но начальник не совсем в этом уверен. Если позволять подчиненным такие вольности, то к чему это приведет?

**Вопросы к ситуации:**

1. Определите проблему в поставленной ситуации.

---

---

---

---

---

2. Что случится, если руководитель ничего не предпримет?

---

---

---

---

3. Предложите альтернативные варианты решения.

---

---

---

---

**Задание 10.6.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Организация, занимающаяся выпуском ковровых изделий, планирует расширить рынок сбыта. Для успешной деятельности в этом направлении необходимо разработать ряд мероприятий рекламной кампании. Директор предприятия издает приказ следующего характера: «Отделу маркетинга разработать проект рекламных мероприятий ковровых изделий. Срок исполнения 01.06.2023». К указанной дате порученная работа не выполнена. Кто виновен в срыве работы? В чем ошибки руководства?

---

---

---

## ТЕМА 11. КОММУНИКАЦИИ И КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

### Практическое занятие 14

#### Вопросы для обсуждения:

1. Коммуникации и коммуникационный процесс.
2. Виды коммуникаций.
3. Элементы коммуникационного процесса, их характеристики. Этапы организации коммуникационного процесса.
4. Организация коммуникаций в организации.
5. Деловая беседа. Деловые переговоры. Деловое совещание.
6. Информационные системы в организациях и информационное обеспечение управления.

**Задание 11.1.** Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет. Исправьте ошибки.

1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров.
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.
5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.
6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов.
7. Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций.
8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.
9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.
10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.
11. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.
12. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.

**Задание 11.2.** Вы работаете бухгалтером в государственной организации. В соответствии с графиком отпусков организации, утвержденным 15.01.2023 г. Вы уходите в очередной трудовой отпуск с 01.11.2023 г. по 15.11.2023 г. Ваш руководитель (главный бухгалтер Сидорова М. А.) дает Вам задание на следующую неделю, забыв про это. Необходимо сформировать деловое письмо с целью напомнить своему руководителю о том, что Вы будете в отпуске.

## Деловое письмо-напоминание

**Задание 11.3.** Ответить на вопрос: для иллюстрации каких типов преград на пути межличностных коммуникаций могут быть приведены следующие примеры. Запишите свои ответы в таблицу 11.1, поставив «+» в ячейках, где данный пример иллюстрирует данный тип преград.

**Таблица 11.1 – Типы преград на пути межличностных коммуникаций**

Наименование типов преград на пути межличностных коммуникаций	Примеры				
	1	2	3	4	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 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 12. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### Практическое занятие 15

#### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Этапы процесса принятия управленческого решения.
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Современные методы принятия управленческих решений.
5. Организация исполнения и контроль управленческих решений.

#### **Задание 12.1.** Выберите верный вариант ответа и поясните почему.

1. Какой из представленных вариантов наиболее точно отражает сущность управленческого решения:
    - а) подготовка приказа, распоряжения, устного руководящего указания;
    - б) определение цели и программы действий в каждый данный момент управления;
    - в) выбор альтернативы.
- 

#### 2. С чего следует начинать анализ конкретной ситуации?

- а) с выбора вариантов решения;
  - б) с выяснения дополнительной информации;
  - в) с определения главной проблемы.
- 

#### 3. Какие операции в организованном процессе принятия решений должен брать на себя руководитель?

- а) определение главной проблемы, формулирование целей, задач и требований к решению;
  - б) ревизия системы и проектирование решений;
  - в) определение критериев оценки и выбор варианта;
  - г) сбор и обработка дополнительной ситуации;
  - д) во всех случаях «а» и «в»;
  - е) во всех случаях «а» и «б».
- 

#### **Задание 12.2.** Вы заняли должность руководителя. Что Вам нужно сделать в первую очередь? Установите правильный порядок действий.

- а) выяснить, как работал Ваш предшественник;
- б) довести до сведения подчиненных, что для них начинается новая жизнь;
- в) разузнать, кто неформальный лидер среди Ваших новых подчиненных;

- г) обязать всех представить Вам свои должностные инструкции, отчеты о работе за прошлый год;
- д) наладить отношения с новым непосредственным начальником;
- е) составить долгосрочный план действий;
- ж) выявить круг наиболее неотложных проблем.

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

**Задание 12.3.** Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

---

---

---

---

**Задание 12.4.** В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.

2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.

3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.

4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.

6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

**Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным и почему?**

---

---

---

---

## Практическое занятие 16

**Задание 12.5.** 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 (табл. 12.1).

**Таблица 12.1 – 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

**Постановка задачи.** Определить оптимальное управленческое решение по критерию максимальной денежной отдачи. Обоснуйте свою позицию.

**Задание 12.6.** Управленческие решения разрабатываются и реализуются для социально-экономической системы и направлены на стратегическое планирование деятельности организации, административное управление, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение), управленческое консультирование, управление внутренними и внешними коммуникациями.

Имеются фрагменты текстов управленческих решений. Распределите их по функциональному признаку в таблице 12.2.

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Тараненко Р. А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2024 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 марта по 24 марта 2024 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Отделу обучения в сентябре 2024 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

11. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

12. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить отдел непосредственно ее президенту.

13. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

14. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

15. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

**Таблица 12.2 – Виды управленческих решений**

<b>Направленность управленческого решения</b>	<b>Номера решений</b>
Стратегическое планирование и развитие	
Административное управление	
Управление человеческими ресурсами	
Управление производственной и обслуживающей деятельностью	
Формирование системы управления организации	
Управленческое консультирование	
Управление внутренними и внешними коммуникациями	

## ТЕМА 13. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### Практическое занятие 17

#### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность руководства, власти, влияния.
2. Формы власти и влияния.
3. Убеждение и участие как формы влияния.
4. Стиль руководства. Основные виды стилей руководства.
5. Методы управления и стиль руководства. Факторы, влияющие на стиль управления.

**Задание 13.1.** Выделите отличительные особенности понятий «руководство», «влияние» и «власть» в менеджменте (табл. 13.1).

**Таблица 13.1 – Соотношение понятий руководства, власти и влияния**

Термин	Определение	Ключевые признаки
Руководство		
Власть		
Влияние		

**Задание 13.2.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения, стоящих перед ней целей. Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорации.

**Постановка проблемы.** Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации?

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 13.3.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Руководитель службы маркетинга небольшого предприятия, выпускающего офисную мебель, пользующуюся спросом у потребителей, во время деловой встречи с представителями банка принял решение заключить сделку и продать большую партию офисной мебели вновь открывающемуся филиалу банка. Количество мебели, которое предполагалось продать филиалу банка, на 30% превышало запланированный объем производства предприятия. О своем решении руководитель службы маркетинга предприятия поставил в известность директора филиала банка.

**Постановка проблемы.** Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в результате проведения переговоров руководителя службы маркетинга с директором филиала банка. Правильно ли поступил руководитель службы маркетинга?

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 13.4.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Все компании сталкиваются с трудными ситуациями, и Armstrong & Co, к сожалению, не стала исключением. В начале 1992 г. ее главный исполнительный директор Дэвид Армстронг решил, что для выживания компании требуются решительные меры. Он заморозил заработную плату, чтобы помочь компании пережить год, который обещал быть очень трудным. Это решение вступило в силу немедленно, и в обычной надбавке в начале каждого года на этот раз персоналу было отказано.

Реакция работников оказалась поразительной. Они восприняли решение без особых жалоб. «Компания всегда вела себя честно по отношению ко мне.

Теперь я должен ответить ей тем же», – таким, похоже, было преобладающее настроение. Спустя несколько месяцев оказалось, что 1992 г. будет намного более удачным, чем это прогнозировалось. Армстронг решил, что компания может не только выплатить каждому обычную надбавку, но и несколько ее увеличить. Компенсация каждому работнику составила \$400.

Компания не выплатила работникам эти деньги. Вместо этого всех работников пригласили в помещение для отдыха. Здесь, стоя за большим столом, покрытым белой скатертью, Армстронг пояснил, что, так как у компании дела идут лучше, чем ожидалось, она желает поделиться с сотрудниками. После чего он поднял скатерть, и все сотрудники увидели, что стол покрыт 10-долларовыми купюрами – примерно в количестве 12 500 штук. Работники подходили по одному, Армстронг и менеджеры компании пожимали им руки, благодарили за проявленное понимание. Затем каждый сотрудник получал по 40 новеньких хрустящих купюр достоинством в \$10 долларов.

**Вопросы к ситуации:**

1. Какую форму межличностной власти предпочел Армстронг, принимая свое решение?

---

---

---

2. Считаете ли вы, что Армстронг испытывает сильную потребность во власти? Почему?

---

---

---

3. Как Армстронг справился с неопределенностью? Согласны ли вы с его действиями?

---

---

---

4. Какой властью располагали сотрудники компании, если они располагали ею? Как они могли воспользоваться этой властью в негативном смысле?

---

---

---



# ТЕМА 14. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

## Практическое занятие 18

### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, назначение и элементы организационной структуры управления.
2. Рациональная бюрократия. Департаментализация. Централизация, децентрализация.
3. Общие характеристики организационной структуры управления: звенья управления, уровни и ступени управления, связи.
4. Производственная структура и организационной структуры управления.
5. Факторы, влияющие на процессы формирования организационной структуры управления.
6. Функциональные структуры управления.
7. Дивизиональные структуры управления и их разновидности.
8. Адаптивные структуры управления. Современные виды организационных структур управления.
9. Современные тенденции в формировании систем и структур управления

**Задание 14.1.** Определить виды структур управления, представленные на рисунках 14.1–14.3. Приведите примеры известных вам организаций и их типов структур.

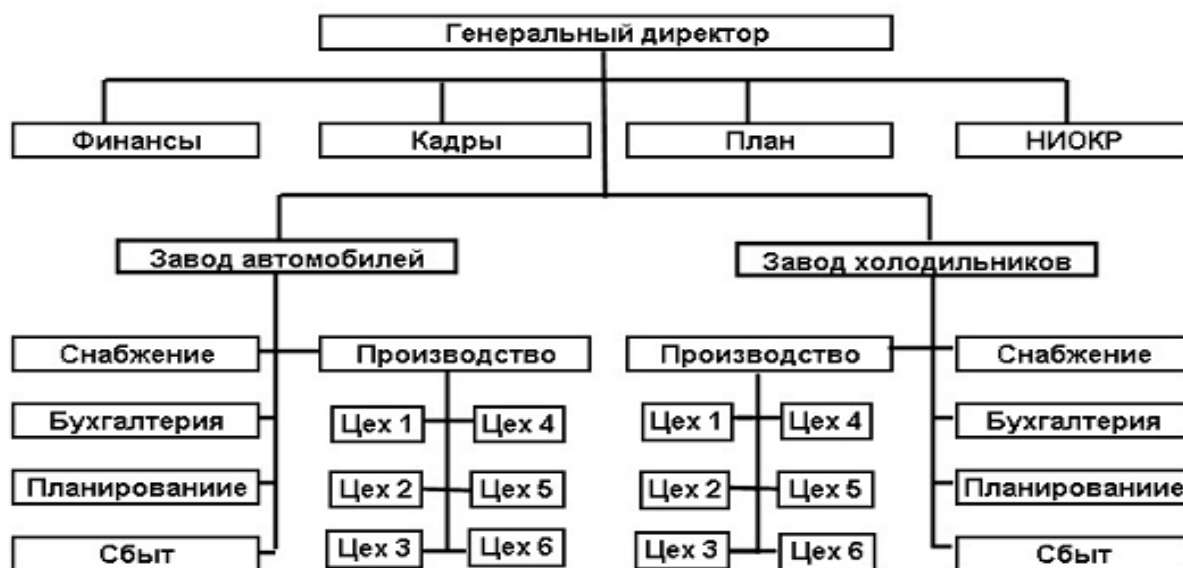


Рисунок 14.1 – Структура управления (вариант 1)

Вид структуры управления: \_\_\_\_\_

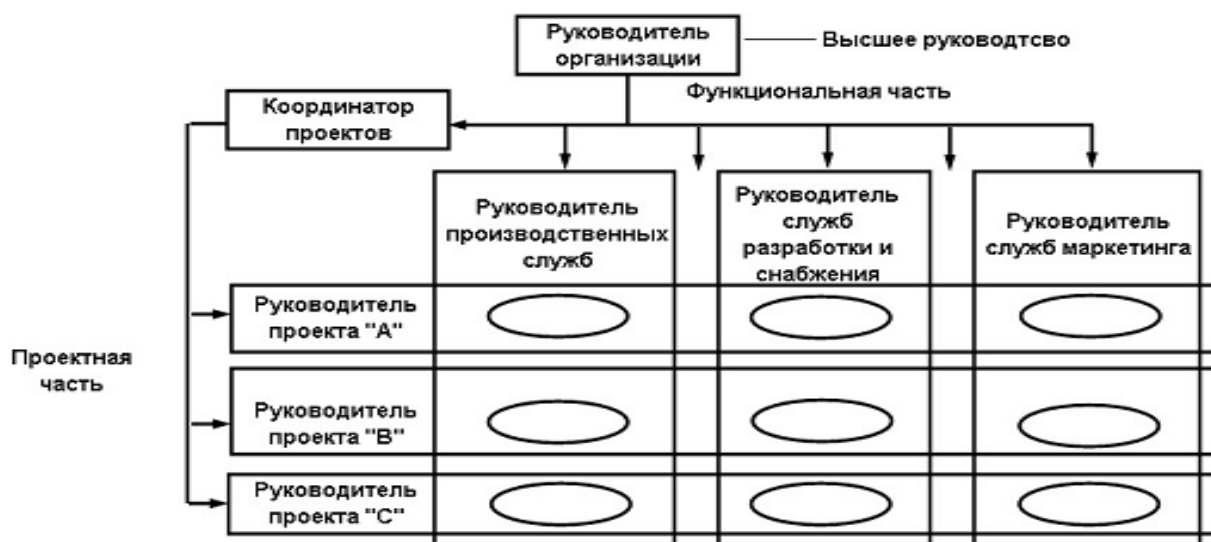


Рисунок 14.2 – Структура управления (вариант 2)

Вид структуры управления: \_\_\_\_\_



Рисунок 14.3 – Структура управления (вариант 3)

Вид структуры управления: \_\_\_\_\_

**Задание 14.2.** Определить, сильные и слабые стороны каких видов структур управления представлены в таблицах 14.1–14.4.

**Таблица 14.1 – Сильные и слабые стороны структуры управления**

<b>Сильные стороны</b>
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
<b>Слабые стороны</b>
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 14.2 – Сильные и слабые стороны структуры управления**

<b>Сильные стороны</b>
1. Локальные функциональные подразделения экономичны
2. Высокое мастерство
3. Достижение организацией функциональных целей
4. Удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или одного изделия)
<b>Слабые стороны</b>
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 14.3 – Сильные и слабые стороны структуры управления**

<b>Сильные стороны</b>
1. Способствует гибкости и скорости реакции на изменения потребностей заказчиков
2. Направляет внимание каждого работника на производство и доставку изделия потребителю
3. Каждый работник получает более широкий взгляд на цели организации
4. Смещает акцент в сторону командной работы и сотрудничества
5. Улучшает качество жизни работников, давая им возможность разделить ответственность, участвовать в принятии решений и понимать, в чем состоит результат его труда
<b>Слабые стороны</b>
1. Определение центрального процесса требует труда и времени
2. Требует изменений культуры, структуры работы, философии менеджмента и систем информирования и поощрения
3. Менеджеры традиционной школы могут сопротивляться передаче части своих полномочий и власти подчиненным
4. Повышение эффективности работы в условиях горизонтальной структуры требует значительной подготовки работников. Может быть ограничена возможность совершенствования навыков

**Таблица 14.4 – Сильные и слабые стороны структуры управления**

<b>Сильные стороны</b>
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
<b>Слабые стороны</b>
1. Двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения
2. Требуется хороших навыков межличностного общения и специального обучения
3. Забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий
4. Система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям
5. Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия

### **Практическое занятие 19**

**Задание 14.3.** Проанализируйте организационную структуру управления (рис. 14.4) определите:

1) вид организационной структуры управления:

\_\_\_\_\_

2) количество уровней управления (одно число) и их распределение на низший, средний и высший: \_\_\_\_\_

высший уровень управления \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

средний уровень управления \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

низший уровень управления \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

3) количество звеньев управления (одно число):

---

4) нормы управляемости на примере 2-х руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления (по указаниям преподавателя).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

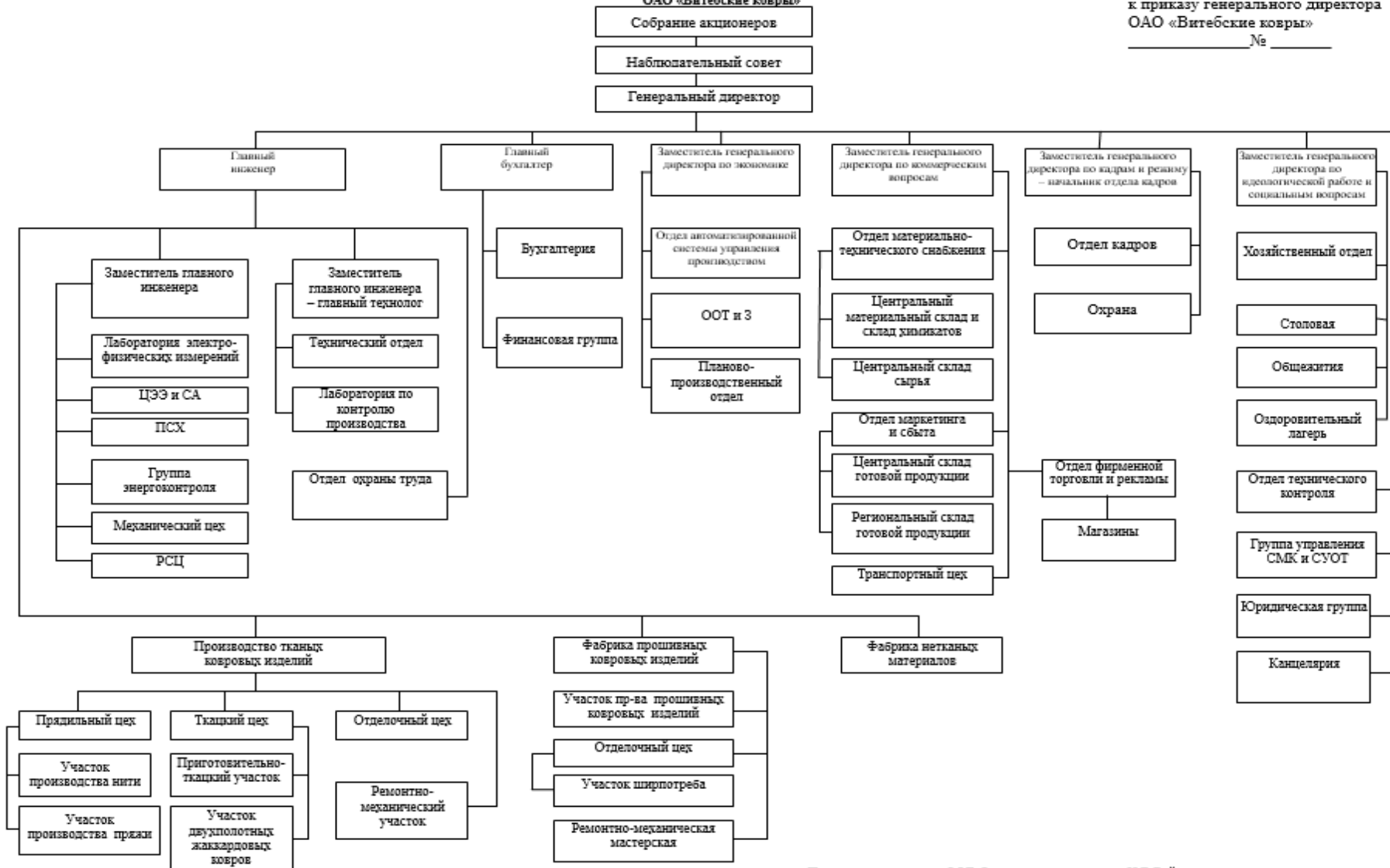
---

---

---

Организационная структура управления  
ОАО «Витебские ковры»

Приложение №1  
к приказу генерального директора  
ОАО «Витебские ковры»  
№ \_\_\_\_\_



Подготовил начальник ООТиЗ

Н.В. Буйко

Рисунок 14.4 – Структура управления организации

## ТЕМА 15. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

### Практическое занятие 20

#### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и природа изменений.
2. Типы и виды изменений. Модели управления изменениями.
3. Управление сопротивлением изменениям.
4. Организационное сопротивление изменениям: причины сопротивления изменениям, пути и методы преодоления сопротивления изменениям.
5. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями.

**Задание 15.1.** Дайте определение термина «организационное изменение».

---

---

---

---

---

**Задание 15.2.** Приведите различные классификации организационных изменений в таблице 15.1.

**Таблица 15.1 – Классификация организационных изменений**

Признак	Классификация	Характеристика
1.		
2.		
3.		

Признак	Классификация	Характеристика
4.		
5.		

**Задание 15.3.** Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Задание 15.4.** Назовите основные факторы, ускоряющие процесс изменений в организации.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Задание 15.5.** Какова роль изменений в организации в условиях развития электронного бизнеса и цифровой экономики?

---



---



---



---



---



---



**Задание 15.6.** Почему достаточно часто возникает сопротивление изменениям в организации со стороны персонала?

---

---

---

---

---

**Задание 15.7.** По материалам сети Интернет выберите и опишите конкретный проект изменений (например, изменение системы премирования работников) в известной Вам организации. Охарактеризуйте его, отвечая на следующие вопросы.

1. Это изменение направлено на достижение целей работников, отдельных групп или организации в целом? Охарактеризуйте его по различным классификациям изменений.

---

---

---

---

2. Что послужило причиной организационного изменения в рассматриваемой ситуации? Обоснуйте его необходимость.

---

---

---

---

3. Назовите основные элементы и свойства изменения в организации.

---

---

---

---

---

4. Выделите основные этапы проведения изменения.

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?

---

---

---

---

---

---

6. Дайте характеристику факторов успеха изменений.

---

---

---

---

---

---

7. Какие формы сопротивления изменениям со стороны персонала обнаружались при их осуществлении?

---

---

---

---

---

---

8. Опишите используемые методы преодоления сопротивления изменениям.

---

---

---

---

---

---

9. Какой модели организационных изменений в большей степени соответствует анализируемое изменение?

---

---

---

---

---

10. Какие управленческие подходы и технологии использовал менеджмент организации при проведении изменений?

---

---

---

---

---

---

---

## ТЕМА 16. ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### Практическое занятие 21

#### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность лидерства.
2. Основные теории лидерства.
3. Типы лидеров.
4. Приемы борьбы с негативным лидером.
5. Управление лидерством в организации.

**Задание 16.1.** Охарактеризуйте деятельность, связанную с руководством и деятельность, связанную с лидерством. Сравните эти два вида деятельности. Выделите сходства и различия в них. Проанализируйте виды деятельности, содержащиеся в таблице 16.1. Какие виды деятельности Вы бы добавили?

**Таблица 16.1 – Деятельность, связанная с руководством и лидерством**

Содержание деятельности	Относится к:	
	<i>руководству</i>	<i>лидерству</i>
Составление краткосрочных планов		
Руководство на примерах		
Расстановка кадров на выполнение соответствующей работы		
Приобретение и распределение ресурсов		
Мониторинг выполнения работ		
Помощь в организации командной работы		
Сообщение полномочий и воспитание ответственности		
Разрешение конфликтов		
Преодоление проблем, связанных с дисциплиной		
Помощь коллегам в приобретении навыков эффективной работы		
Создание условий для мотивации членов команды с целью достижения высоких результатов		
Воодушевление сотрудников на преодоление трудностей и использование новых методов работы		
Беседа с людьми о принятых и согласованных направлениях развития, целях и стратегии		
Стимулирование членов команды к выдвижению идей		

**Задание 16.2.** Проанализируйте преимущества и недостатки теорий лидерства (табл. 16.2).

**Таблица 16.2 – Основные теории лидерства в организации**

Автор(ы) модели	Факторы лидерства в модели	Достоинства модели	Недостатки модели
К. Левин			
Р. Лайкерт			
Р. Блейк, Дж. С. Моутон			
П. Херси, К. Бланшар			
Ф. Фидлер			
Р. Хауз, Т. Митчелл			
В. Врум, Ф. Йеттон, А. Яго			

**Задание 16.3.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что Вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей; старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги и «от добра добра не ищут».

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т. д.

1. Материальные потребности.
2. Потребность в безопасности / гарантии занятости.
3. Социальные потребности.
4. Потребность в справедливой оценке собственного вклада.
5. Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана

Предположим, что временные трудности не позволяют Вам обеспечить Вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т. д.

1. Хорошие условия труда.
2. Развитие профессиональной карьеры.
3. Хороший климат в коллективе.
4. Гибкий график работы.
5. Хорошие взаимоотношения с руководством.
6. Гарантии занятости.
7. Интересная работа.
8. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
9. Справедливая оценка трудового вклада.
10. Возможности для обучения и профессионального развития.
11. Стабильность в работе.
12. Уверенность в завтрашнем дне.
13. Признание со стороны коллег и руководства.

Николай Иванович	Алексей	Оксана

## ТЕМА 17. ГРУППЫ И ИХ ЗНАЧИМОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ

### Практическое занятие 22

#### Вопросы для обсуждения:

1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.
2. Поведение человека в организации. Взаимодействия: руководитель – коллектив (группа), руководитель – сотрудник.
3. Виды и характеристики групп.
4. Модели управления группами в организации.
5. Способы повышения эффективности групп в организации.

**Задание 17.1.** У Вас в подчинении небольшой коллектив, но со сформировавшимися группами по интересам. Как Вы поступите по отношению к этим группам: будете пытаться коллектив сплотить или оставите все как есть? Ответ поясните.

---

---

---

---

**Задание 17.2.** Один из членов Вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в такой ситуации?

А. Поручу выполнить работу за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложу подумать вместе, кто бы мог взять на себя эту работу. Ведь все равно она должна быть сделана.

В. Сделаю работу самостоятельно.

**Выберите верный вариант ответа или предложите свой.**

---

---

---

---

**Задание 17.3.** Приведите примеры, когда сплоченность неформальной группы вредит организации.

---

---



---

---

---

---

---

---

**Задание 17.4.** Что может предпринять руководитель для эффективного управления неформальными группами?

---

---

---

---

**Задание 17.5.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Каждый год мы просили всех высших руководителей оценить сотрудников своих подразделений. По сути, мы вынуждали руководителей подразделений выставлять оценки своим подчиненным, чтобы определить, кого в своей организации они причисляют к лучшим 20 %, кого – к жизненно важным средним 70 % и, наконец, кого – к худшим 10 %. Как правило, недостаточно эффективных сотрудников мы просили покинуть компанию.

Такие оценки даются нелегко и не всегда оказываются точными. Да, вы скорее всего упустите нескольких звезд и нескольких сотрудников, чей потенциал мог раскрыться позже, но тем не менее резко повысите свои шансы построить звездную команду. Именно так строятся первоклассные организации – постоянно усиливаясь за счет ежегодного отбора лучших. Это динамичный процесс, и место в высшей группе не гарантировано никому – всем без исключения приходится постоянно доказывать свое превосходство.

Смысл процедуры в том, чтобы разделить сотрудников по классам А, В и С.

Класс А – активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Они заряжают энергией окружающих. Благодаря им работа становится продуктивной и интересной.

Класс В – сердце компании, неотъемлемый фактор ее успешной работы. Мы направляем много энергии на улучшение сотрудников класса В и хотим, чтобы они каждый день стремились узнать, что мешает им перейти в класс А. И обязанность менеджера – помочь им туда попасть.

И наконец, сотрудники класса С не справляются с работой. Чаще всего они расхолаживают окружающих, а не заряжают энергией. Такие люди склонны мешкать, а не выполнять. Нельзя впустую тратить на них время, хотя мы и выделяем некоторые ресурсы на их перемещение.

Кривую жизнеспособности должна поддерживать система компенсаций: повышения зарплаты, опционы на акции и повышения в должности.

Повышение зарплаты в классе А должно быть в два – три раза больше, чем в классе В. Сотрудники класса В должны каждый год получать весомое повышение зарплаты как признание их вклада в общий результат. Сотрудникам класса С повышать зарплату не нужно.

Каждый раз, когда в компании предоставляются опционы на акции, в первую очередь их получают сотрудники класса А. Около 60–70 % представителей класса В тоже получают опционы, хотя они не обязательно предоставляются одним и тем же людям каждый раз.

**Перечислите все плюсы и все минусы, которые может иметь компания, использующая такую систему оценки.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ТЕМА 18. ОРГАНИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

### Практическое занятие 23

#### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие команды, ее отличие от рабочей группы.
2. Команды и team-management.
3. Состав и структура команды.
4. Виды команд.
5. Командные процессы. Организация командной работы.

**Задание 18.1.** Проведите сравнительную характеристику понятий «рабочая группа» и «команда» в таблице 18.1.

**Таблица 18.1 – Сравнительная характеристика понятий «рабочая группа» и «команда»**

Понятие	Определение	Схожие черты	Отличия
Команда			
Рабочая группа			

**Задание 18.2.** Как процесс командообразования в организации сосуществует с наличием неформальных групп? Ответ поясните.

---

---

---

---

**Задание 18.3.** Проанализируйте приведенные ниже ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы. Рекомендации по разбору ситуаций теста. При выполнении задания необходимо ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Каков уровень зрелости группы в соотношении с поставленными задачами?
3. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

**Ситуация 1.** Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

**Возможные способы воздействия:**

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
  - вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
  - обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
  - предоставьте группу самой себе.
- 
- 
- 
- 

**Ситуация 2.** Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

**Возможные способы воздействия:**

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;
  - предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;
  - действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
  - участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.
- 
- 
- 
- 

**Ситуация 3.** Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

**Возможные способы воздействия:**

- позвольте группе самой определить направление своей работы;
- учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;

- перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;
  - вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.
- 
- 
- 
- 

**Ситуация 4.** Вы намечает изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

**Возможные способы воздействия:**

- определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль;
  - участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самим организовать их внедрение;
  - будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение;
  - избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.
- 
- 
- 
-

## ТЕМА 19. КОНФЛИКТЫ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

### Практическое занятие 24

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Конфликт в организации, его структура.
2. Природа и последствия конфликтов в организации.
3. Причины конфликтов.
4. Типы конфликтов.
5. Процесс и фазы развития конфликта.
6. Управление конфликтами.

**Задание 19.1.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Эту историю рассказал Абрахам Маслоу. «В бытность студентом мне доводилось подрабатывать в столовых отелях и в ресторанах. Где-то в 1925 году я подписал с руководством одного курортного отеля договор о том, что в течение лета буду работать в нем официантом. Однако вскоре меня перевели на должность помощника официанта, который получал куда меньшую зарплату и, как вскоре выяснилось, вообще не мог рассчитывать на чаевые. Я оказался в крайне сложной ситуации: денег, которые позволили бы мне вернуться домой, у меня не было, искать другую работу в том же месте было уже поздно, начальник же пообещал мне, что очень скоро он переведет меня на должность официанта, и, надо сказать, я ему поверил. Месячный доход помощника официанта, лишенного чаевых, мог составлять от десяти до двадцати долларов. Работать приходилось без выходных, по четырнадцать часов в сутки. Мало того, этот самый начальник попросил работников в дополнение ко всем прочим обязанностям еще и готовить салаты, поскольку человек, занимавшийся их приготовлением, отлучился на несколько дней. Дни проходили за днями, а работник этот так и не появлялся. Через две недели нам стало понятно, что хозяин попросту морочит нам голову, пытаясь сэкономить лишние доллары.

И наконец, на празднование Дня независимости в отель съехалось более трехсот гостей, вследствие чего нас попросили остаться в отеле на ночь для приготовления какого-то сногшибательного десерта. Работники ответили на это предложение согласием, однако, на следующий день после того, как на праздничный стол было подано первое блюдо, все мы отказались продолжать работу и разошлись кто куда. Разумеется, в финансовом отношении мы жертвовали очень многим, потому что найти хорошую работу было уже невозможно, однако ненависть к хозяину и желание отомстить ему оказались столь сильными, что я и теперь, через тридцать пять лет, помню, какое удовлетворение принес сделанный нами шаг».

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Как вы объясните поведение работников?

---

---

---

---

---

---

2. Какая теория лучше всего помогает понять механизмы таких реакций?

---

---

---

---

---

---

**Задание 19.2.** Найдите какой-либо конфликт в личном опыте. Проведите его анализ по приведенной схеме (отметьте те пункты, которые характерны выделенной форме отклоняющегося поведения и составьте целостное описание). Результаты оформите в таблице 19.1.

**1. Индивидуально-типологическая ранимость:**

- сенситивность (повышенная чувствительность к любому внешнему воздействию);
- эмоциональность (яркость переживаний) и эмоциональная лабильность (резкие перепады настроения);
- пониженный фон настроения;
- импульсивность (склонность к быстрой, необдуманной, неконтролируемой реакции);
- низкая адаптивность (неспособность быстро и эффективно изменять свое поведение в ответ на изменения ситуации);
- склонность к быстрому формированию стойких поведенческих стереотипов (привычки либо очень стойкие, либо чрезмерно быстро формируются);
- ригидность – склонность к «застреванию» на какой-либо активности (мыслях, чувствах, действиях);
- склонность к соматизации (телесному реагированию на неблагоприятные факторы, например, телесным напряжением, аллергией, соматическими заболеваниями).

*Данные особенности можно считать врожденными. Они сохраняются на протяжении всей жизни личности. Если у одного человека присутствуют несколько таких особенностей, целесообразно говорить о типологической предрасположенности к зависимому поведению.*

**2. Нарушения саморегуляции личности:**

– преобладание негативных эмоциональных состояний (тревоги, бессилия, отчаяния, боли, вины, агрессии, депрессии) и внутренних конфликтов;

– алекситимия – слабая речевая регуляция (непонимание своих переживаний и неумение формулировать их в словах, склонность отыгрывать аффекты в действиях, слабое развитие рефлексии);

– несформированность асертивного поведения (неспособность открыто выражать свои чувства; неумение отстаивать свои интересы);

– непродуктивные способы совладания со стрессом (уход, изоляция, отрицание, проекция);

– дефицит целеполагания (неумение ставить цели, планировать, настойчиво реализовывать план);

– ложная самоидентичность и заниженная самооценка;

– отклонение индивидуальных ценностей от социальных норм и правил (девиантные ценности);

– отсутствие или утрата смысла жизни.

*Перечисленные особенности саморегуляции формируются в течение жизни. Сочетание нескольких проблем определяет психологическую предрасположенность к отклоняющемуся поведению.*

**3. Дефицит ресурсов личности (ее жизненно важных качеств и компенсаторных возможностей):**

– духовность;

– здоровье и ценности здорового образа жизни;

– внешняя привлекательность;

– общительность, способность к сотрудничеству;

– активность;

– интеллект, специальные способности;

– целеустремленность и честолюбие;

– высшие чувства (совесть, ответственность, сострадание, вера);

– профессиональная квалификация, дело (работа, учеба);

– достижения;

– любовь, дружба, значимые личные отношения;

– жизненный опыт.

*Наличие перечисленных ресурсов у конкретной личности означает реальную возможность компенсации личностных или жизненных проблем. Они обеспечивают толерантность (устойчивость) личности к отклоняющемуся поведению. Также они определяют способность личности бороться со своей склонностью к зависимости. Их отсутствие или слабая выраженность означают дефицит внутренних ресурсов и слабую способность бороться с зависимостью, незащищенность перед ней.*

**4. Дефицит социально-поддерживающих систем:**

– отсутствие родительской семьи;

– неполная семья (отсутствие отца);



- зависимая семья;
- девиантная семья;
- низкий социальный статус семьи;
- семья, переживающая кризис (развод, финансовый кризис, переезд, смерть члена семьи, серьезное заболевание члена семьи);
- социальная изоляция;
- отсутствие поддерживающей группы сверстников;
- низкий личный статус в референтной социальной группе (учебной группе, рабочем коллективе);
- отсутствие близких друзей;
- общественная незанятость;
- проблемная компания;
- проблемные друзья (в том числе с отклоняющимся поведением).

**5. Социально-психологические условия, запускающие и поддерживающие отклоняющееся поведение:**

- состояние социально-психологической дезадаптации;
- состояние фрустрации жизненно важных потребностей;
- научение в референтной группе (на дискотеке, в школе);
- провокация или давление со стороны.

**6. Особенности отклоняющегося поведения (ОП):**

- ситуация, в которой впервые имело место ОП;
- ситуации, в которых ОП проявляется в настоящее время;
- степень выраженности поведения (способ, частота, обстоятельства, индивидуальный ритм);
- состояние во время самого ОП (например, во время опьянения или игры);
- что обычно предшествует ОП (запускающие механизмы);
- последующие события (состояние, мысли, действия);
- реакция окружающих;
- что исключает данное поведение (благодаря чему его не бывает).

**Таблица 19.1 – Характеристика конфликта**

<b>Критерий</b>	<b>Характеристика</b>
1. Индивидуально-типологическая ранимость	
2. Нарушения саморегуляции личности	
3. Дефицит ресурсов личности (ее жизненно важных качеств и компенсаторных возможностей):	
4. Дефицит социально-поддерживающих систем	
5. Социально-психологические условия, запускающие и поддерживающие отклоняющееся поведение	
6. Особенности отклоняющегося поведения	

## ТЕМА 20. МОББИНГ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

### Практическое занятие 25

#### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и виды моббинга.
2. Причины моббинга.
3. Последствия моббинга.
4. Профилактика моббинга.
5. Методы борьбы с моббингом

**Задание 20.1.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Работница возвращается из отпуска и хочет примкнуть к своей рабочей компании (3 человека из отдела), но коллеги ее игнорируют. Она слушает, как они рассказывают о своих новых впечатлениях и событиях, и тоже пытается поделиться своими: «А вы знаете, я в отпуске встала на водные лыжи. Мы ездили на водохранилище, и я битых четыре часа потратила, чтобы...». Коллеги ее равнодушно слушают, а потом, не дослушав, поворачиваются спиной и обсуждают какие-то свои проблемы. И это игнорирование подтверждается еще несколькими случаями.

**Как поступить этой работнице и что вы ей посоветуете?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 20.2.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Экономист Иванова Е.П. еще с первого рабочего дня подружилась опытным сотрудников Сидоровой М. А., которая ею постоянно манипулирует. Например, говорит «я не буду с тобой больше разговаривать, если ты будешь общаться с Кургиной А. А.», или «если ты ещё раз выступишь на этом собрании, я не стану с тобой общаться», «если ты первая пойдешь к директору с выполненным проектом, то ты плохая», «не делай задание раньше меня».

Иванова Е. П., очень переживает и пытается понравиться своей подруге, выполняя ее приказания. Это сказывается на эффективности ее работы и настроении, которое меняется в зависимости от того, как к ней относится подруга. Что делать в этой ситуации?

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 20.3.** Случалась ли вам стать объектом моббинга? И по каким причинам, на ваш взгляд, он возник по отношению к вам?

---

---

---

---

---

---

---

## ТЕМА 21. ЭТИКА БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

### Практическое занятие 26

#### Вопросы для обсуждения:

1. Этика бизнеса.
2. Базовые теории этики бизнеса.
3. Деловая этика и деловая культура.
4. Деловой этикет: понятие, виды, формы проявления.
5. Культура переговоров. Этапы и методы ведения переговоров.
6. Национальные модели ведения переговоров.

**Задание 21.1.** Дайте ответы на поставленные вопросы, относящиеся к деловой этике в организации.

1. В чем заключается сущность и назначение профессиональной этики?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Приведите определение понятия этики деловых отношений.

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Каков смысл понятия «профессиональная мораль»?

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Каково соотношение между трудовой и профессиональной моралью?

---

---

---

---

---

---

5. Выделите основные противоречия общей этики, практической деятельности и кодексов профессиональной этики.

---

---

---

---

---

---

6. Чем объясняется повышенное внимание к этическим нормам поведения в деловой практике и в программах обучения в современных условиях?

---

---

---

---

---

---

7. Какие этические принципы считаются универсальными для современных деловых отношений? Соблюдение каких этических принципов Вы считаете наиболее важными для развития деловых отношений в современных условиях?

1. 

---
2. 

---
3. 

---
4. 

---
5. 

---

## Практическое занятие 27

**Задание 21.2.** Выполните тест по теме: «Профессиональная этика»

1. Профессиональное общение руководителя зависит от...

- а) характера взаимосвязей и взаимоотношений с подчинёнными;
- б) установок и ценностей руководителя;
- в) характера взаимосвязей и взаимоотношений с коллегами;
- г) все ответы верны

2. Содержание профессиональной этики:

- а) объяснение простых профессиональных норм морали;
- б) прояснение норм и требований морали;
- в) раскрытие общественной морали в понимании добра и зла к данному

виду профессии;

г) раскрытие профессиональной морали и оформление профессионального кодекса.

3. Основой профессиональной этики служит...

- а) понимание труда как нравственной ценности;
- б) соблюдение моральных и нравственных норм;
- в) социальная ответственность.

4. Свобода, не ограничивающая границ профессионализма, отражена в...

- а) этическом кодексе предприятия;
- б) в моральном сознании руководителя;
- в) в закономерностях межличностных отношений.

5. Первые профессионально-этические кодексы появляются...

- а) в первобытном обществе;
- в) в средние века;
- б) в античности;
- г) в Новое время.

6. Профессиональная этика в широком смысле – это...

а) специальная область этических знаний, изучающая моральные отношения людей в рамках определённой профессии;

б) наука о профессиях и профессиональных отношениях людей;

в) совокупность профессионально-этических кодексов различных профессий;

г) философская наука о добре и зле.

7. В структуру профессиональной этики входят...

- а) нормы организации процесса профессиональной деятельности;
- б) этикет, правила поведения в быту;
- в) нормы межличностного общения;
- г) нравственные правила, касающиеся отношений определённой

профессии с обществом.

8. В рамках личностного подхода профессия определяется как...

а) общественно значимый вид трудовой деятельности людей;

б) большая социальная группа людей, объединённых одним видом занятий;

в) система специальных знаний, образование;  
г) качественная определённость личности, совокупность конкретных знаний, умений и навыков.

9. В профессиях какого типа основным содержанием трудовой деятельности выступают проблемы и отношения людей, социальных групп и социальных организаций?

- а) человек – природа;
- б) человек – человек;
- в) человек – техника;
- г) человек – художественный образ.

10. Для развитого профессионального сознания характерны следующие компоненты...

- а) деятельностный;
- б) социальный;
- в) экономический;
- г) аксиологический.

11. В процессе трудовой деятельности профессиональное нравственное сознание объективируется в...

- а) профессиональную деятельность;
- б) профессиональное самосознание;
- в) профессиональные отношения;
- г) профессиональные связи.

12. Первые нравственные представления о труде появляются...

- а) в древнем обществе;
- б) в средневековом обществе;
- в) в эпоху Возрождения;
- г) в Новое время.

13. Понятие «профессиональное призвание» утвердилось в рамках...

- а) античной этики;
- б) раннехристианской этики;
- в) протестантской этики;
- г) католической этики.

14. Первые профессионально-этические кодексы социолога появляются...

- а) в XVIII в.;
- б) в середине XIX в.;
- в) в начале XX в.;
- г) во второй половине XX в.

15. В любом профессионально-этическом кодексе присутствуют группы норм, утверждающих ответственность...

- а) общества перед специалистами-профессионалами;
- б) специалистов-профессионалов за результаты труда коллег;
- в) потребителей продукта или услуг перед специалистами-профессионалами;
- г) представителей профессии перед потребителями продукта или услуг.



16. Важнейшим нравственно-психологическим механизмом самоконтроля личности профессионала является...

- а) профессиональная ответственность;
- б) профессиональное сознание;
- в) профессиональная совесть;
- г) профессиональная культура.

17. Понятие «этнос науки» было введено в научный оборот...

- а) Р. Мертоном;
- б) Т. Парсонсом;
- в) П. Сорокиным;
- г) В. Вернадским.

18. Профессионализм личности в широком истолковании – это...

- а) особое психологическое состояние личности, определённая организация сознания;
- б) высший стандарт профессиональной деятельности человека;
- в) интегральная характеристика целеполагающей мотивированной и эффективной трудовой деятельности;
- г) соответствие широкого спектра личных профессиональных качеств уровню общественных ожиданий от данной профессии.

19. В чём состоит специфика истолкования профессионализма в современном обществе?

- а) включение в предметное поле понятия «профессионализм» нравственного компонента;
- б) усиление психологической составляющей профессионализма;
- в) акцентирование внимания на мастерстве как главной составляющей данного понятия;
- г) понимание профессионализма как высшего профессионального умения, способности человека отрешиться от эмоций в процессе профессионального труда.

20. Совокупность профессиональных моральных норм, которая определяет отношение человека к своему профессиональному долгу, называется...

- а) ситуативной этикой;
- б) этикой межличностного общения;
- в) профессиональной этикой;
- г) нормативной этикой;
- д) прикладной этикой.

21. Профессионально-этическая регламентация юридической деятельности предполагает...

- а) введение дополнительных нормативно-правовых актов;
- б) разработку этического кодекса;
- в) разработку и введение должностных инструкций;
- г) введение запретов на преподавательскую деятельность;
- д) разработку и введение личных карточек учёта рабочего времени.

22. Что не относится к области изучения профессиональной этики?

а) нравственные отношения трудовых коллективов и каждого специалиста в отдельности;

б) нравственные качества личности специалиста, которые обеспечивают наилучшее выполнение профессионального долга;

в) совокупность правовых, организационных, охранных и иных мер по предупреждению и пресечению преступлений и административных правонарушений;

г) взаимоотношения внутри профессиональных коллективов, и те специфические нравственные нормы, свойственные для данной профессии;

д) особенности профессионального воспитания.

23. Совокупность необходимых профессиональных знаний, умений, навыков и профессионально важных качеств личности называется...

а) профессиональной мобильностью;

б) профессиональной направленностью;

в) профессиональной компетентностью;

г) профессиональной деформацией;

д) профессиональной ориентацией.

24. Какая нравственная категория играет ключевую роль в профессиональной деятельности человека?

а) «профессиональная ответственность»;

б) «профессиональная совесть»;

в) «профессиональное достоинство»;

г) «профессиональный долг»;

д) «профессиональная честь».

25. Выполнять профессиональный долг в производственной деятельности значит:

а) соблюдать закон и справедливость;

б) проявлять добродушие и сострадание;

в) быть внимательным и строгим;

г) быть сильным и мужественным;

д) соблюдать порядок и дисциплину.

26. Какой нравственной категорией выражено соответствие профессии общему нравственному закону по качеству выполнения профессионального долга?

а) «профессиональная ответственность»;

б) «профессиональная совесть»;

г) «профессиональная справедливость»;

д) «профессиональная честь».

**Задание 21.3.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Представьте, что в вашей компании разрабатывается новая система выставления счетов клиентам. Встаёт вопрос о том, сколько нужно резервировать средств для обнаружения и исправления ошибок. По одному из

вариантов добавляется около 40 % к общей стоимости, но существенно повышается качество информации в итоговой базе данных. В противном случае вы рискуете тем, что некоторые клиенты посчитают вашу цену излишне завышенной. Вложите ли вы дополнительные 40 %?

**Какие факторы Вы будете рассматривать при решении этого вопроса?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 21.4.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

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

**Какое решение Вы примете? Подпишете ли Вы контракт или нет? Почему?**

---

---

---

---

---

---

**Задание 21.5.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-

прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос 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.

**Какие действия Вы предпримете? Почему?**

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 21.6.** Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно 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?**

---

---

---

---

---

---

---

## ТЕМА 22. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### Практическое занятие 28

#### Вопросы к обсуждению:

1. Содержание и значение организационной культуры.
2. Уровни и элементы организационной культуры.
3. Типы организационных культур.
4. Управление организационной культурой.
5. Принципы и методы управления организационной культурой.
6. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

**Задание 22.1.** Дайте характеристику организационной культуры известной Вам организации. Результаты анализа представить в таблице 22.1.

**Таблица 22.1 – Анализ организационной культуры компании на основе модели «7-С»**

Ключевой элемент в модели «7-С»	Характеристика элемента культуры
1. Стратегия	
2. Сумма навыков	
3. Организационные (совместные) ценности	
4. Структура	
5. Персонал (состав работников)	
6. Системы	
7. Стиль управления	

На основе собранных данных сделайте заключение об уровне развития культуры данной организации.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 22.2.** Выявите соответствие между названием экономической категории и ее сущностью.

1. Организационная культура		а) этические нормы поведения индивида организации;
2. Философия бизнеса		б) совокупность достижений человечества в производственном, духовном и интеллектуальном отношении;
3. Этика деловых отношений		в) способы и правила действия организации и ее сотрудников на рынке; г) предположения и ценности, принимаемые и разделяемые членами организации

## ТЕМА 23. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### Практическое занятие 29

#### Вопросы для обсуждения:

1. Кризисы в социально-экономическом развитии.
2. Классификация кризисов.
3. Кризисы в развитии организации и их причины.
4. Понятие антикризисного управления.
5. Стадии и система антикризисного управления организацией.
6. Институт банкротства и его роль в антикризисном управлении.
7. Диагностика банкротства хозяйствующих субъектов.

**Задание 23.1.** Кто такой антикризисный управляющий? Каковы его права и обязанности?

---

---

---

**Задание 23.2.** На рисунке 23.1 представлены источники финансового оздоровления и развития организации.



**Рисунок 23.1 – Источники финансового оздоровления и развития организации**

**Вопросы к заданию.**

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных выше, по Вашему мнению, имеют особое значение?

---

---

---

---

2. В чем Вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?

---

---

---

---

---

3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?

---

---

---

---

---

*На основе изучения Гражданского кодекса Республики Беларусь и Закона Республики Беларусь №453-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» от 12.06.2013 выполнить предложенные задания.*

**Задание 23.3.** Что означает ликвидация юридического лица?

---

---

---

**Задание 23.4.** По решению каких органов и в каких случаях юридическое лицо может быть ликвидировано?

1. \_\_\_\_\_

---



2.

**Задание 23.5.** Ообразите в виде таблицы последовательность удовлетворения требований кредиторов при ликвидации (таблица 23.1).

**Таблица 23.1 – Последовательность удовлетворения требований кредиторов при ликвидации**

№ п/п	Требования кредиторов
1	
2	
3	
4	

**Задание 23.6.** Требования каждой следующей очереди удовлетворяются после \_\_\_\_\_

### Практическое занятие 30

**Задание 23.7.** Дайте определения следующим понятиям.

Банкротство – \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

Временный (антикризисный) управляющий – \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

Кредиторы – \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

Ликвидационное производство – \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

Неплатежеспособность – \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

Реструктуризация – \_\_\_\_\_

---

Санація – \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**Задание 23.8.** Правом на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в связи с неисполнением денежных обязательств обладают:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

**Задание 23.9.** Правом на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в связи с неисполнением обязанности по уплате обязательных платежей обладают:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

**Задание 23.10.** Правом на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в связи с неисполнением обязательств, вытекающих из трудовых и связанных с ними отношений, обладает

---

---

**Задание 23.11.** Должник вправе подать в хозяйственный суд заявление о своей экономической несостоятельности (банкротстве) при наличии одного из следующих оснований:

---

---

---

**Задание 23.12.** При рассмотрении дела об экономической несостоятельности (банкротстве) должника – юридического лица применяются следующие процедуры экономической несостоятельности (банкротства):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Задание 23.13.** Конкурсное производство включает следующие процедуры:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Задание 23.14.** Производство по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) возбуждается хозяйственным судом на основании

---

---

---

**Задание 23.15.** Хозяйственный суд открывает конкурсное производство, если:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Задание 23.16.** Мирное соглашение может быть заключено с момента

---

---

---

**Задание 23.17.** Решение о заключении мирного соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается

---

---

**Задание 23.18.** Мировое соглашение может быть заключено на условиях:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Задание 23.19.** На основе представленного баланса (выдается преподавателем) и Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования проведите диагностику банкротства коэффициентным методом, заполнив таблицу 23.2.

Справочно: организация занимается производством ковров и ковровых изделий.

**Таблица 23.2 – Результаты экспресс-оценки вероятности банкротства**

Коэффициенты	Значение			
				нормативное

**Расчеты:**

**Выводы:**

---

---

---

Учебное издание

## МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

### Рабочая тетрадь

Составители:

Коробова Елена Николаевна  
Алексеева Елена Анатольевна  
Зайцева Ольга Вячеславовна  
Горовой Станислав Олегович

Редактор *Р.А. Никифорова*  
Корректор *А.С. Прокопюк*  
Компьютерная верстка *С.О. Горовой*

---

Подписано к печати 03.01.2025. Формат 60x90<sup>1/8</sup>. Усл. печ. листов 13,8.  
Уч.-изд. листов 6,9. Тираж 45 экз. Заказ № 2.

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.