

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

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА. МЕНЕДЖМЕНТ: ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ И СИТУАЦИИ**

Методические указания по выполнению  
практических занятий для студентов специальностей  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,  
1-25 01 04 «Финансы и кредит»,  
1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса»,  
1-26 02 03 «Маркетинг»,  
6-05-0611-04 «Электронная экономика»,  
6-05-0311-02 «Экономика и управление»,  
6-05-0412-04 «Маркетинг»

Витебск  
2023

УДК 338.24

Составители:

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

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским  
советом УО «ВГТУ», протокол № 9 от 29.05.2023.

**Основы менеджмента. Менеджмент: деловые игры и ситуации :**  
методические указания / сост. Е. В. Ванкевич [и др.]. – Витебск : УО «ВГТУ»,  
2023. – 98 с.

Методические указания содержат ситуации для анализа, деловые игры, кейсы и тесты по дисциплинам «Основы менеджмента», «Менеджмент», которые позволяют обобщить и систематизировать теоретические знания, а также развивать практические навыки и компетенции, приобретаемые в процессе изучения дисциплины. Методические указания предназначены для студентов экономических специальностей дневной и заочной форм обучения.

**УДК 338.24**

© УО «ВГТУ», 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Сущность и содержание менеджмента	5
Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента	16
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации	24
Тема 4. Технология менеджмента: единство принципов, методов и функций	29
Тема 5. Планирование как функция менеджмента	36
Тема 6. Организационная деятельность как функция менеджмента	43
Тема 7. Организационная структура управления предприятием	49
Тема 8. Мотивация как функция менеджмента	52
Тема 9. Контроль как функция менеджмента	59
Тема 10. Принятие и реализация управленческих решений	64
Тема 11. Коммуникации в менеджменте	76
Тема 12. Руководство, власть и влияние в менеджменте	81
Тема 13. Управление конфликтами в организации	90
Список рекомендуемой литературы	96

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях развития цифровой экономики управление становится все более сложным и зависит от множества факторов, поэтому возрастает роль менеджера в принятии решений. Вместе с тем, определенные навыки и компетенции, раскрывающие закономерности управления как самостоятельного вида профессиональной деятельности, не связаны исключительно с личностью человека. Они могут быть выработаны в процессе изучения дисциплины «Основы менеджмента» («Менеджмент»), которая направлена на изучение эффективного управления персоналом в качестве важнейшего фактора повышения конкурентоспособности организации в современных условиях.

В настоящее время менеджмент рассматривается как главный фактор развития и социально-экономической динамики не только отдельных организаций, но и национальной экономики в целом. Вместе с тем, современные условия ведения бизнеса характеризуются быстрой сменяемостью целей и задач в системе управления, постоянными организационными изменениями, а также большим разнообразием управленческих ситуаций, когда руководитель не может применить прошлый опыт для принятия решения. Поэтому повышаются требования к подготовке специалистов по экономическим и управленческим дисциплинам, появляется необходимость внедрения в практику обучения активных методов с целью выработки у студентов креативного и ситуационного мышления, инновационных и нестандартных подходов к принятию решений.

В обобщенном виде портрет специалиста, прошедшего подготовку в области менеджмента, предполагает наличие таких способностей и качеств, как:

- комплекс теоретических знаний, включая знание основных теоретических положений менеджмента – принципов, функций и методов; умение работать с информацией – нормативно-правовыми актами, формами статистической отчетности организации, научными и экономическими периодическими изданиями, и др.;

- способность оценивать управленческую ситуацию и принимать решения, то есть умение проводить анализ внешней и внутренней среды организации, выявлять цели и ключевые проблемы, разрабатывать комплекс мер по достижению цели;

- определенное поведение, обусловленное способностями специалиста – умение работать в команде, способность креативно мыслить и предлагать инновационные подходы к решению поставленных задач, готовность к изменениям, стремление к профессиональному росту и саморазвитию.

Поэтому методической разработкой предусмотрено использование на практических занятиях активных методов обучения, таких как: анализ конкретных ситуаций, решение кейсов, проведение деловых игр, тестирование, групповое обсуждение и организация деловых дискуссий.

## ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### **Кейс 1. Главная задача менеджера**

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

- 1) предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению;
- 2) проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы;
- 3) сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы;
- 4) создавать условия для социальной активности работников;
- 5) предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу;
- 6) обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами;
- 7) оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника;
- 8) привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений;
- 9) делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий;
- 10) обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице;
- 11) организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности;
- 12) открывать для подчиненных возможности развития их потенциала;
- 13) предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи;
- 14) постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

### **Задания к кейсу:**

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения эффективности труда подчиненных?

### **Деловая игра 1. Мозговой штурм как способ выдвижения новых идей**

*Цель деловой игры* – показать студентам, как этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т. д.

*Время проведения* – 10–15 мин.

*Правила игры:*

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни

ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

3. «Мозговая атака» требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычной идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки: они мешают построению и формированию новых идей.

6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

7. «Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций – важнейшее условие успешного творческого поиска.

8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками «мозговой атаки».

13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

16. Не обращайтесь к руководителю «мозговой атаки» за поддержкой: до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь сконструировать некоторую систему из, казалось бы, «чуждых» друг другу частей.

19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот: поставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей и др.

20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам

способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в данной фирме, попробуйте вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других сферах деятельности.

22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т. д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

23. В процессе «мозговой атаки» меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, больше думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

24. Помните: оптимизм и уверенность удешевляют умственную и психическую энергию человека.

25. За пять минут до начала игры попробуйте ответить на следующие вопросы:

Заслуживает данная проблема моего внимания?

Что дает ее решение?

Кому и для чего это нужно?

Что произойдет, если ничего не менять?

Что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

**Ситуация для проведения мозгового штурма.**

Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным?

Привести аргументы за и против.

## **Деловая игра 2. Целеполагание**

### *Методические указания*

Каждый обучаемый самостоятельно работает над упражнением не менее 30 минут. По истечении времени, достаточного для самостоятельной работы, преподаватель называет каждую цель и просит обучаемых высказать свои замечания. Обсуждение должно показать, как каждый участник понимает цели и что потребуется для того, чтобы улучшить навыки формулирования целей в письменном виде.

### *Постановка задачи*

Рассмотрите приведенные далее четыре заявления о целях и изложите в письменном виде критические замечания о них. Удачное ли это заявление о целях? Почему? Обсудите свою точку зрения в группе.

1. Помочь заработать деньги на стартап в бизнесе.

2. Найти, по меньшей мере, 10 новых поставщиков.

3. Уделять учебе не менее трех часов в день, семь дней в неделю, начиная с понедельника и до конца семестра.

4. В течение следующего года больше времени посвящать чтению журналов, посвященных менеджменту и бизнесу.

## **Тест 1. Анализ своих ограничений**

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

1. Неумение управлять собой.

2. Неумение руководителя бороться со стрессами, рационально использовать время, силы и способности, поддерживать состояние здоровья и работоспособности.

3. Размытые личные ценности.

4. Недостаточно ясные личные ценности приводят к размытости суждений и необоснованности решений. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация личного потенциала работников, развитие и совершенствование. Руководители, для которых неясны собственные жизненные ценности, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.

5. Смутные личные цели.

6. Руководитель может не иметь четких целей, стремиться к недостижимым или нежелательным целям, недооценивать альтернативные варианты и упускать главное в угоду второстепенному.

7. Остановленное саморазвитие.

8. Неспособность преодолеть свои слабости, склонность избегать острых ситуаций, напряжения ума, воли, привычка не рисковать.

9. Недостаточность навыка решать проблемы. Неумение принимать эффективные и оперативные решения, изобретать различные варианты решений, проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Накапливающиеся и нерационально решенные проблемы тормозят дело.

10. Недостаток творческого подхода.

11. Неумение принимать нестандартные творческие решения, неспособность к инновациям, изобретательству. Стереотипно мыслящие руководители не способны выдвигать новые идеи сами, стимулировать и достойно оценивать изобретательность других. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, имеет данные ограничения.

12. Неумение влиять на людей.

13. Отсутствие дара внушения, воодушевления людей, умения «повести за собой». Руководитель при этом не умеет правильно говорить, внимательно слушать, убеждать, приходиться к согласию в спорных вопросах.

14. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.

15. Незнание науки управления, конкретных методов и приемов воздействия. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, негуманен, неэтичен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

16. Слабые навыки руководства.

17. Отсутствие способности руководить, таланта руководителя. Подчиненные у таких руководителей чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже возможностей, психологический климат в таких коллективах низкий, низкая производительность труда.

18. Неумение обучать.

19. Неумение помогать подчиненным в личном и служебном росте, отсутствие качеств наставника, лидера и авторитета. Подчиненные тогда работают, не имея обратной связи от руководителя, а оценки последнего формальны и поверхностны.

20. Низкая способность формировать коллектив.

21. Неумение сформировать дружную, эффективно работающую «команду» единомышленников, которые полностью реализуют свои возможности, достигают своих целей и получают удовольствие в работе.

### **Процедура работы с тестом**

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

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

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

### **Инструкция по выполнению теста**

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

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.

2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.

3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.

4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.

5. Я способен эффективно решать проблемы.

6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.

7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами.

8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.

9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.

10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.

11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.

44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителю не обязательно постоянно быть лидером в своем коллективе.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.

76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.

77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.

78. Я в целом чувствую себе энергичным и жизнерадостным.

79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.

80. У меня имеется четкий план личной карьеры.

81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.

82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.

83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.

84. Мое слово не расходится с делом.

85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.

86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.

87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.

88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.

89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.

90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.

91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.

92. «Открытый и легко приспосабливающийся» – это хорошее описание моего характера.

93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.

94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.

95. Я умею слушать других.

96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.

97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.

98. Я способен давать хорошие советы.

99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.

100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.

101. Я сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.

102. Я обычно достигаю того, чего хочу.

103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.

104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.

105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.

106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.

107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.

108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.

109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.

110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица 1 – Ответы к тесту 1

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

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.

В таблице 1, изображенной здесь, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верное, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

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

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

#### **Таблица результатов.**

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

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

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и т. д., наивысший результат получит ранг 11.

Таблица 2 – Итоги теста 1

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

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

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

Таблица 3 – Личные достоинства и ограничения

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

### Краткие определения ограничений

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; различие целей с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим, развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

## ТЕМА 2. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

### Ситуация 1. Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном младшим.

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х 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, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями – Генри Форд. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за 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 введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупных компаний. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

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

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традициям, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых 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?

Ответ поясните.

3. Какие личные качества Форда и Слоуна сопутствовали 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»?

#### **Ситуация 2. Как стать менеджером**

Джейн Арнольд хочет стать менеджером. Ей нравятся курсы бухгалтерского учета, финансов и маркетинга. Каждый из них дает ей четкие ответы на определенные вопросы. Теперь же профессор, читающий курс организационного поведения, говорит ей, что существует очень немного четких ответов, когда речь заходит об управлении людьми. Профессор обсудил некоторые возникающие проблемы и исторические основы этой области и сказал, что концепции наук о поведении играют важную роль в его курсе. Джейн пребывает в недоумении. Она поступила в университет, чтобы научиться тому, как стать эффективным менеджером, но данный курс, без всякого сомнения, не имеет такой цели.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Как бы вы успокоили Джейн? Каким образом курс организационного поведения будет способствовать превращению Джейн в эффективного менеджера?
2. Чем курс организационного поведения отличается от таких дисциплин, как бухгалтерский учет, финансы или маркетинг?

### **Ситуация 3. Работа с людьми**

Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую же неделю работы отец вызвал Джона к себе в кабинет и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен кое-что тебе сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, что тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали Хоторнские исследования и насколько все в университете были ими увлечены. Однако поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем просто быть добрым по отношению к ним».

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?
2. Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует Хоторнские исследования?
3. Какие стадии менеджмента прошел, по вашему мнению, отец Джона в своем семейном бизнесе? Считаете ли вы, что он понимает важность новейших тенденций в окружающей среде и осознает, как новая парадигма влияет на его бизнес?
4. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на вещи и что изучение организационного поведения поможет его бизнесу в условиях новой парадигмы?

### **Ситуация 4. Управление рабочими в организации**

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних нескольких лет руководимые ими отделы были на голову выше других шести отделов по конкретным производственным показателям (числу единиц произведенной продукции). Этим руководителям удалось достичь таких успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим. Генри объяснял свой подход следующим образом:

*Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я время от времени собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие.*

Джейн объясняла свой метод так:

*Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом разглагольствует теория человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает внимания и признания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако, с другой стороны, я всегда указываю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. Разумеется, у меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо. Но я специально стараюсь периодически подходить к тем, кто работает спустя рукава.*

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джеймс числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством говорят о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние 6 лет, в то время как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Оба описанные выше руководителя имеют схожие трудовые биографии. Исходя из теории научения, как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Если Джейн использует метод подкрепления, как можно объяснить ее слова: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом разглагольствует теория человеческих отношений»?

3. Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух производственных подразделениях?

#### **Ситуация 5. Beacher Corporation**

Когда Ральф Морган поступил на работу в Beacher Corporation, он начал карьеру сборщиком на конвейере. В этой должности Ральф оставался в течение 5 лет. За этот период прошли две крупные забастовки. Первая продолжалась 5, а вторая – 18 недель. Как и другие члены профсоюза, Ральф находился без работы в течение обеих забастовок, и в обоих случаях у забастовочного фонда кончались деньги до того, как удалось подписать трудовое соглашение.

В прошлом году Ральфа спросили, хотел бы он перейти на должность инспектора. На данном посту его ожидало повышение зарплаты до 2500 дол., да и мысль о продвижении и уходе с конвейера показалась ему заманчивой. Ральф согласился.

В течение ознакомительного периода в роли инспектора Ральф неоднократно сердился на представителя менеджмента. Этот человек, казалось, считал, что профсоюз слишком силен, и поэтому менеджмент должен держать круговую оборону и не допустить дальнейшего ослабления своего авторитета. Ральф ничего не говорил, но ему казалось, что этот человек плохо информирован и настроен предвзято. Однако в течение последних шести месяцев произошло два события, которые заставили Ральфа изменить свою

позицию в плане взаимоотношений профсоюза и менеджмента.

Первым из событий было столкновение Ральфа с цеховым мастером, который обвинил Ральфа в том, что он сознательно оскорбил одного из рабочих. Ральф не мог поверить своим ушам. «Оскорбил рабочего? Вы шутите. Да я просто сказал ему, чтобы он вернулся на свое рабочее место», – объяснил он мастеру. Тем не менее была составлена жалоба, и ее согласились забрать только после того, как Ральф извинился перед рабочим, которого он якобы оскорбил. Другой инцидент был результатом дисциплинарного взыскания. Один из рабочих в бригаде Ральфа опаздывал на работу три дня подряд, и, как предусмотрено контрактом, Ральф отправил его домой без зарплаты. Профсоюз опротестовал его решение, мотивируя тем, что рабочий опоздал только два раза. Когда Ральф отправился в отдел кадров, чтобы взять табель данного рабочего, табеля, отражающего опоздание в первый день, не оказалось. Сотрудники отдела кадров, которые тоже являлись членами профсоюза, заявили, что не знают, где он.

В обоих случаях у Ральфа сложилось впечатление, что профсоюз делает все возможное, чтобы поставить его в неловкое положение. В начале этой недели Ральфу позвонил менеджер из отдела по ориентации персонала. Он сказал: «Я собираюсь пригласить линейных инспекторов на ориентационную встречу, чтобы обсудить с ними отношение профсоюза к менеджменту. Поскольку вы были членом профсоюза, не хотели бы вы высказать инспекторам свое мнение относительно того, к чему они должны быть готовы и как им следует реагировать?» Ральф ответил, что сделает это с радостью. «Я считаю, что мы должны быть готовы поставить профсоюз на место, и я готов выполнить свой долг», – пояснил он.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Какой была установка Ральфа в отношении профсоюза, когда он только занял должность инспектора? Какие препятствия первоначально мешали ему изменить эту установку?

2. Почему Ральф изменил свою установку? Какими причинами можно объяснить это изменение?

3. Велика ли вероятность того, что рабочие, которых выдвигают на должности менеджеров, также, как и Ральф, пройдут через аналогичные изменения установок?

#### **Ситуация 6. Жизненный цикл организации «Бенкрофт энд компани».**

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

границ 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»?

#### **Тест 1. Проверка степени Вашего «макиавеллизма»: манипулируете ли Вы другими?»**

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

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

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

#### **Утверждения:**

1. Большинство людей в основном хорошие и добрые.
2. Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на эти действия.
3. Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить кому-то неправду.
4. Когда Вы просите кого-нибудь сделать что-то для Вас, не лучше ли сказать о реальных причинах Вашей потребности, нежели выдумывать более весомые.

5. Самый лучший способ управлять людьми – это говорить им то, что они желают слышать.

6. Каждый человек, который доверяет кому-то, кроме себя, навлекает на себя опасность (проблемы, неприятности).

7. Продвигаться вперед трудно без «срезания углов».

8. Нужно считать, что все люди имеют склонности к пороку, который все равно когда-нибудь проявится.

9. Многие люди с большей легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей собственности.

10. Вообще-то говоря, люди не будут упорно работать, если их не заставить.

### **Обработка результатов:**

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

### **Ключ к тесту:**

Утверждения 1, 2, 3, 4:

вариант ответа

«а» – 5 баллов

«б» – 4 балла

«в» – 3 балла

«г» – 2 балла

«д» – 1 балл

Утверждения 5, 6, 7, 8, 9, 10:

вариант ответа

«а» – 1 балл

«б» – 2 балла

«в» – 3 балла

«г» – 4 балла

«д» – 5 баллов

### **Обоснование результатов.**

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

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

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

### ТЕМА 3. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

#### **Ситуация 1. Из исследований М. Портера**

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер – автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса – множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентаций. Первый – регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале, нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2. Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний?

3. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при «переселении»?

### **Ситуация 2. Туристическая компания**

ОАО «Полет» является туристической компанией с численностью персонала 37 человек. Компания организована в 1993 году и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании довольны обслуживанием и отдыхом, о чём свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений. То есть качество услуг было на хорошем уровне.

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жёсткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ОАО «Полет» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал управленческое решение, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел.

Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали уделять функциям производственного отдела, в том числе оформление путёвок, виз и др. За счёт такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов. И прибыль компании стала увеличиваться.

Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата управленческого решения.

В целях устранения возникшей проблемы руководством компании было подготовлено и проведено общее собрание сотрудников, на котором с помощью метода «мозгового штурма» были определены некоторые новые технологии продвижения туристических услуг на рынке.

Специалистами предприятия были проведены необходимые расчеты для обоснования рациональных вариантов решения (табл. 4).

Таблица 4 – Расчетные экономические показатели

Параметры	Варианты решения		
	1	2	3
Выручка от продаж, тыс. руб.	250	280	340
Себестоимость, тыс. руб.	200	180	230
Срок окупаемости, мес.	6	12	18

### **Ситуация 3. Сравнительная характеристика внешней и внутренней среды различных организаций**

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

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

#### **Организации для проведения анализа:**

1. СООО «Белвест» – промышленная организация по производству обуви (г. Витебск).
2. ЗАО «МТбанк» – коммерческий банк (г. Витебск).
3. Национальный международный аэропорт (г. Минск);
4. Санаторий, расположенный на озере Нарочь (Минская область).

*По результатам анализа сделайте выводы о различиях внутренней и внешней среды представленных организаций.*

### **Ситуация 4. Жесткая конкурентная борьба**

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

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

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

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

У Валерии созрел план, как проявить себя и показать Виктору, что она справится с работой по руководству журнала не хуже, чем сам Алексей. Да и новых клиентов и проектов привлечет. Около четырех месяцев она договаривалась о совместном проекте с одним известным модельером. Аналогов данному проекту еще не появилось, поэтому Валерия рассчитывала на признание Виктором своей работы. В назначенный день она собиралась на встречу со Стромовым, чтобы представить свою идею. Каково же было ее удивление, когда, приехав, она обнаружила, что идет презентация ее проекта Алексеем, который в разговоре с Виктором даже не упомянул, что Валерия причастна к созданию. Она решила прояснить ситуацию с Алексеем и вызвала его на прямой разговор. Он ей ответил: «Если ты хочешь играть на моей территории, должна придерживаться моих правил. А соответственно, твои идеи – это мои идеи, ведь я твой начальник!»

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

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

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

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

**Вопросы к ситуации:**

1. Сформулируйте проблему относительно внешней среды организации.
2. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
3. Дайте рекомендации.

## ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ЕДИНСТВО ПРИНЦИПОВ, МЕТОДОВ И ФУНКЦИЙ

### Ситуация 1

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

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

### Ситуация 2

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

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять наиболее важное, на мой взгляд, задание.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

### Ситуация 3

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

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

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

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

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело

до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

#### **Ситуация 4**

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

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

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

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

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

#### **Ситуация 5**

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

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

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

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

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

#### **Ситуация 6**

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

— Почему на четыре? – спрашиваете вы.

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

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

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

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

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

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

### **Ситуация 7**

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

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

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

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

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

### **Ситуация 8**

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

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

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

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

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

### **Ситуация 9**

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

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

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

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

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

### **Ситуация 10**

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

Как вы себя поведете?

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

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

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

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

### **Ситуация 11**

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?

### **Ситуация 12**

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?

### **Ситуация 13**

Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была(был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она(он) была(был) уволена(ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее(его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее(его) на работу. Обида так сильна, что она(он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Как вы поступите? Почему?

### **Ситуация 14**

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?

### **Ситуация 15**

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

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

### **Ситуация 16**

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

### **Ситуация 17**

Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

### **Ситуация 18**

Вы – менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Как вы поступите? Почему?

### **Ситуация 19**

Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее и, следовательно, увеличится объем продаж.

Как вы поступите? Почему?

### **Ситуация 20**

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

### **Ситуация 21**

Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них. Как Вы поступите?

- 1) ничего не делать;
- 2) сделать сотрудникам замечание;
- 3) вместе с сотрудниками утвердить стратегию реакций на жалобы; потребовать профессионального подхода от сотрудников в электронном письме.

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Как Вы поступите?

- 1) сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;
- 2) сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;
- 3) сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;
- 4) никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

## ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Ситуация 1

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

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

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

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

### Ситуация 2

Определите миссию организации в разных сферах деятельности согласно производственному и маркетинговому подходу.

Таблица 5 – Миссия организации по различным сферам деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
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		

### Ситуация 3. Пекарня

На заре «перестройки» Максим оказался в сложной ситуации: попал под сокращение в армии и в 35 лет остался не у дел. Молодой, энергичный, полный сил, предприимчивый, он решил не сидеть без дела и найти работу, тем более что он был женатым, имел двоих детей. Жена семью содержать не могла; работала учительницей младших классов и зарплату имела небольшую, которую к тому же платили нерегулярно. Максим:

– «челноком» (возил товары из Турции);

- перепродавал продукты питания, спиртное;
- пытался заниматься перепродажей бытовой аппаратуры, но особых денег не заработал; о моральном удовлетворении и говорить не приходилось.

Однажды он встретил своего бывшего сослуживца Андрея, который к тому времени тоже демобилизовался из армии и устроился на работу в пекарню. В разговоре с Максимом Андрей пожаловался, что скоро лишится работы и зарплаты, хоть и небольшой, но стабильной, т. к. хозяева пекарни собираются уезжать в Израиль на постоянное место жительства и распродают свое имущество, в том числе и пекарню. Если они ее продадут, новые хозяева, скорее всего, уволят старый коллектив.

Максим из разговора с Андреем выяснил, что хорошо знает хозяина пекарни. Максим предлагает Андрею купить эту пекарню и вместе начать свое дело. Однако его волновал порывистый, непостоянный и импульсивный характер Андрея, который он помнил по прежней работе. Но желание начать свое дело «заглушило» его сомнения. Он договаривается с хозяином пекарни о продаже им этого предприятия в рассрочку. Они вдвоем зарегистрировали фирму и взяли кредит в банке. Сначала в процессе работы возникало много трудностей, да и для Максима дело было совсем новое. Но дела вели честно, товар выпускали хорошего качества, он начал пользоваться спросом, поставщики стали доверять свой товар на реализацию. Дела пошли все лучше и лучше. Постепенно они выплатили кредит банку. Материальное положение их семей улучшилось, стали ездить отдыхать за границу, поменяли машины на более престижные модели, сделали хорошие ремонты. На работе они расширили свои связи, стали поставлять свою продукцию во многие магазины. Благодаря Максиму нашли новые рынки сбыта. Андрей – ответственный за производственный процесс – улучшил рецептуру, расширил ассортимент, начал выпекать много хороших новинок, пользовавшихся неизменным спросом. Дела пошли настолько хорошо, что они развернули торговлю продукцией с машин-лотков почти в каждом квартале, стали создавать целую сеть пекарен по всему городу.

Максим расширял общественные связи, стал вхож в администрацию города и постепенно стал руководителем фирмы, который единолично решает многие вопросы.

Андрей же, напротив, имея теперь хорошие деньги, стал меньше внимания уделять делам, стал опаздывать, мог вообще уехать отдыхать в «горячее» для фирмы время. Его трудно было застать на рабочем месте.

Максим в такой ситуации, в силу своей ответственности, все больше и больше дел брал на себя. Принял на работу отличного бухгалтера, набрал ответственных и грамотных специалистов, четко знающих свое дело, которые только добавили стабильности и роста фирме своими новыми идеями и правильными решениями.

Андрея стала задевать сложившаяся ситуация; он считал, что раз они вместе создали фирму, то и вопросы они должны решать вместе.

В очередной раз Андрей сорвался и уехал отдыхать, а Максиму в это

время предложили в администрации города начать снабжать все школы города горячей выпечкой. Конечно, особой прибылью это не приносило бы, скорее даже будут убытки на первых порах, но это почти благотворительная акция создаст положительный имидж фирме и в дальнейшем принесет определенные дивиденды в виде других заказов от администрации и крупных предприятий города.

Максим охотно согласился на это предложение, и началась работа. Эту акцию осветили в местной прессе.

Вскоре вернулся Андрей. Увидев, что Максим принял такое решение в одиночку, поставив его перед совершившимся фактом, «вышел из себя» и поставил Максиму условие: или фирма отказывается от заказа, или он забирает свою долю и уходит из фирмы. Максим в трудной ситуации, ведь если Андрей забирает свою долю – фирма теряет возможность выполнить заказ из-за недостатка технической базы.

#### **Вопросы к ситуации:**

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

### **Кейс 1. Планирование карьеры**

#### *Методические указания*

Цель кейса – проверить, что именно каждый из нас считает важным в своей карьере, а также проиллюстрировать трудности в планировании карьеры.

Что нужно знать для выполнения задания? Планирование карьеры связано с такими темами, как постановка цели, личностный рост и индивидуальные различия.

#### *Постановка задачи*

Начало упражнения. Каждый студент должен выполнить следующее:

1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая отражает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. Отметьте на линии буквой X то место, где вы сейчас находитесь.

2. Слева от X, на той части линии, которая отражает ваше прошлое, отметьте события вашей жизни, которые вызвали чувство удовлетворенности.

3. Проверьте эти события и определите решающие факторы, вызвавшие у вас подобные чувства. Модель возникла? Напишите, как можно больше о каждом событии и вашей реакции на него.

4. Справа от X, на той части линии, которая отражает ваше будущее, отметьте события, связанные с карьерой, которые, как вы ожидаете, вызовут реальное чувство удовлетворенности. При описании этих событий будьте, насколько это возможно, точны. Если вы можете написать только такие предложения, как «получение работы» или «получение большой зарплаты», то, возможно, ваши надежды, касающиеся карьеры, определены.

5. После определения будущих событий, связанных с карьерой, проранжируйте их от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и

удовлетворенностью, которых вы ожидаете от каждого.

6. Вернитесь назад, к пункту 3. Проранжируйте эти исторические события от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которые обеспечивает каждое событие. Сравните эти две постановки событий. Они проранжированы последовательно? Ожидаете ли вы, что будущее будет отличаться от прошлого источниками осуществления и удовлетворенности? Если будущие ожидаемые источники совершенно отличаются от прошлых и действительных источников, то будете ли вы иметь реальное представление о будущем и что вам нужно для вашей карьеры?

*Заключительные положения*

Завершение упражнения. Каждый должен ответить на следующие вопросы и представить их на рассмотрение остальных студентов:

1. Какой из шести пунктов наиболее трудно выполнить? Почему?
2. Каковы основные категории осуществления и удовлетворения?

## **Кейс 2. Программа саморазвития**

*Методические указания*

Цель работы – помочь студентам разрабатывать программу саморазвития и самообразования.

Для самообразования и саморазвития, безусловно, необходимо время, не менее часа-полутора в день. В течение года это уже около 500 часов. Но кроме времени, необходимы следующие условия и факторы:

- физиологические (состояние здоровья);
- социокультурные (окружающая среда, микроклимат в семье, в коллективе);
- психологические (мотивация, потребности, степень обучаемости, память, творческие способности и т. п.);
- педагогические (наличие грамотного, талантливого наставника, либо возможность консультироваться).

Приступая к составлению программы, необходимо *подумать над вопросами:*

1. Что является барьером для профессионального продвижения?
2. Какие качества, черты характера меня провоцируют на конфликты?
3. Что мешает творчески и на высоком профессиональном уровне решать поставленные задачи?
4. Чего мне конкретно не хватает (знаний, умений и способностей, личностных качеств, связей, друзей, условий жизни, денег)?
5. На что я трачу досуг?
6. В каких областях я смогу добиться существенного продвижения уже в ближайший год?
7. Кто и в чем мне может содействовать?

Не торопитесь, ответьте на эти вопросы письменно и кратко.

*Затем необходимо выделить сферы жизнедеятельности:*

- в сфере управления (изучать специальную литературу);

- в сфере трудовой (достоинства и недостатки применительно к виду деятельности, учиться у мастера);
- в сфере расширения кругозора и познавательной деятельности (много читать не только по данному вопросу, развивать культуру чтения);
- в сфере общения необходимо обращать внимание на тех собеседников, которые интересны не только вам (в чем их обаяние, привлекательность?);
- в сфере досуга (необходимо его разнообразить).

#### *Постановка задачи*

На основании предложенных рекомендаций составьте программу саморазвития и обсудите ее с товарищами по группе.

### **Деловая игра 1. Подбор и расстановка персонала управления**

#### *Методические указания*

*Цель деловой игры* – ознакомить студентов с алгоритмом принятия управленческих решений.

*Время проведения* – 30–45 мин.

#### *Сценарий деловой игры*

Начальник службы маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кадрового департамента фирмы кандидатами на должность значились двое: заместитель начальника службы Н. Н. Петров и главный специалист службы В. Д. Антонов.

Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы – К. И. Русакова, а также кандидатура Л. В. Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.

Характеристика службы маркетинговых исследований. Служба маркетинговых исследований коммерческой фирмы изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входят качественное исследование рынка, сбор необходимой информации, ее обработки с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности. Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Конкретная фирма пытается освоить и расширить не только внутренний рынок, но и особенно внешние (бывшие республики СССР и государства бывшей социалистической системы). Однако фирма, соблюдая свой достаточно высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений.

#### *Характеристика кандидатов на должность*

1. Петров – возраст 50 лет. Имеет профессионально-техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. В фирме работает с 1991 г. в должности заместителя начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации

службы, оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако решения принимает не очень быстро и осторожно. Любимая его поговорка: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен. Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов – главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. В фирме работает с 1992 г. в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения. Антонов – очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне – всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушению трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова. Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает. Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков – специалист другой службы. Возраст – 27 лет. Образование высшее, инженер. В фирме работает после окончания института. Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается. Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения рабочих, их запросы и интересы. Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов – инженер-экономист, 38 лет. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 1991 г., как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах. Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

Студентам предлагается с использованием таблицы 6:

- 1) выбрать на место уходящего на пенсию начальника службы маркетинговых исследований из четверых кандидатов наиболее подходящего;
- 2) обосновать свое решение на основе разработанной для данной ситуации системы оценки кандидатов по объективным критериям, характеризующим их личные и деловые качества.

Таблица 6 – Схема примерной системы оценки кадров

№ п/п	Требования к претенденту (группы данных, характеризующих личность)	Качества	
		Желательные	Нежелательные
1	Психологические	Холерик, психологически уравновешенный	Эмоционально-возбудимый, вспыльчивый, раздражительный
2	Деловые	Квалификация, специальность, образование, опыт руководящей работы	Низкая квалификация, отсутствие высшего образования
3	Моральные	Чуткость, тактичность, вежливость, справедливость, сдержанность	Черствость, грубость, пристрастность, необъективность

*Подведение итогов*

Процесс принятия решений достаточно стандартный: возникновение проблемы, сбор информации о претендентах на должность, разработка вариантов решения, выбор оптимального и его принятие.

## **ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Ситуация 1**

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

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

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

### **Постановка задачи**

Обоснуйте обвинение начальника цеха В. В. Попова в двойном нарушении своих обязанностей:

- а) по отношению к подчиненным;
- б) по отношению к руководству.

### **Ситуация 2**

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

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

### **Вопросы к ситуации:**

1. В чем заключается проблема данной ситуации.
2. Какие принципы организационной деятельности были нарушены?

### **Ситуация 3**

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

### **Вопросы к ситуации:**

1. Какие принципы управления разъяснил при отказе заместитель директора начальнику отдела Козлову?
2. Какие правила делегирования и почему хотел нарушить С. Козлов?

### **Ситуация 4**

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

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

### **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?

### **Ситуация 5**

Руководитель отдела Савельев получает задание заниматься рекламациями клиентов и вести с ними переговоры по удовлетворению рекламаций. Для этого он получил от руководства все необходимые полномочия. Однако частенько, если не всегда, случается так, что он по телефону просит своего директора, чтобы он сам принял особенно «трудного»

клиента. Савельев чувствует, что он не совсем способен успешно провести переговоры. Хотя это означает значительную нагрузку по времени на директора, он чувствует себя польщенным, что его метод переговоров считают таким эффективным и без него не могут обойтись.

**Вопросы к ситуации:**

1. Сформулируйте проблему.
2. Предложите варианты решения указанной проблемы.
3. Выработайте направления развития данной ситуации.

**Ситуация 6**

Это был по-настоящему несчастный день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Один еще рано утром так неловко подвернул на лестнице ногу, что его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Х». С большим трудом мастер снова распределил задания между оставшимися рабочими. Потом он ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из главных оставшихся у него рабочих отсутствуют. Позже он узнал, что во время его отсутствия приходил главный инженер и дал указания рабочим сразу же идти вместе с ним на разгрузку вагонов. Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было изменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки поставок по заказу фирмы «Х».

**Вопросы к ситуации:**

1. Сформулируйте проблему.
2. Кто и какие допустил ошибки в делегировании полномочий?
3. Как следовало поступить действующим лицам в начале рабочего дня?

**Ситуация 7**

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

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

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

**Вопросы к ситуации:**

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

**Ситуация 8**

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?

**Ситуация 9**

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 заместителя 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 заместителя 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?

### **Ситуация 10. Выгодный заказчик**

На малое полиграфическое предприятие «Альфа» почти одновременно пришли на работу два менеджера – Алексей и Роман. Сначала они работали с постоянными клиентами, просто принимая у них заказы, но по прошествии года в Минске состоялась выставка полиграфических предприятий и технологий. Представителем «Альфы» на этой выставке был Алексей, показавший заинтересованным лицам все преимущества и достоинства фирмы. Он привез с выставки крупный заказ на печать каталогов одной косметической фирмы. Через два дня приехал заказчик и обговорил с Алексеем все нюансы относительно будущего тиража (все технологические, оформительские и ценовые аспекты). Директор «Альфы» Николай Петрович был очень доволен выгодным заказом и пообещал Алексею процент с прибыли от данного контракта. Каталог запустили в тираж, заказчик был удовлетворен качеством исполнения и хотел сотрудничать с «Альфой» в дальнейшем.

Неожиданно началась эпидемия гриппа. Алексей заболел и взял больничный. Когда через неделю он вернулся на работу, оказалось, что дальнейшим сотрудничеством с заказчиком из Минска занимался Роман по приказу директора. За прошедшую неделю был сделан еще более крупный заказ на изготовление нового каталога и упаковочного материала для косметики. Процент от прибыли с этого заказа шел Роману. Директор «Альфы» находился в это время в командировке, а клиент говорил уже о следующем заказе. Алексей предложил Роману «отдать» ему клиента из Минска, на что Роман сказал, что в дальнейшем он будет вести этот контракт. Менеджеры работали в одном помещении и отношения между ними стали накаляться, что стало мешать плодотворной работе обоих. Каждый из них хотел работать с выгодным заказчиком. Дошло до того, что ни Алексей, ни Роман не могли думать ни о чем, кроме этого. И в этот напряженный момент вернулся из командировки директор...

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Сформулируйте проблему.
2. Имеет ли Роман моральное право сотрудничать с заказчиком?
3. Предложите альтернативные варианты решения проблемы.
4. Дайте практические рекомендации.

### **Ситуация 11. Гибкий график работы**

Две подруги Таня и Света учились в одной школе, потом в одном институте, делились всем, помогали друг другу. После окончания института Таню устроила к себе на должность бухгалтера ее тетя Анна Николаевна, где она была главным бухгалтером. Через месяц освободилась еще одна вакансия бухгалтера, и Таня попросила взять Свету. Свету взяли, и подружки оказались опять вместе. Они работали в одном отделе, как и раньше помогали друг другу.

Примерно в одно время Таня и Света вышли замуж, через год Таня вынуждена была уйти в декрет. Танин участок работы поделили, часть взяла Анна Николаевна, а часть Света. Но у Анны Николаевны был и так большой участок работы, она стала не справляться с ним. Видя, что Света справляется со своей и Таниной работой, отдала Свете и свою часть Таниного участка за дополнительную плату.

Таня вернулась из декрета, когда ребенку исполнился один год, так как заработной платы мужа не хватало. Она взяла свой участок обратно, но, поскольку у нее маленький ребенок, попросила свободный график работы. Свете же не разрешалось уходить раньше, хотя она выполняла свою работу гораздо раньше окончания рабочего дня. Ребенок занимал у Тани почти все рабочее время, она стала приезжать на работу все реже и реже. В дни заработной платы Таня обязательно появлялась на работе с восклицанием: «Светочка, ну зачем же ты за меня все сделала, я бы успела!», Света же хотела помочь подруге, она понимала, что бухгалтерскую отчетность нужно сдавать в определенные дни.

В конце концов получилось так, что Таня стала получать деньги за ту работу, которую выполняла за нее Света.

**Вопросы к ситуации:**

1. Сформулируйте проблему.
2. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
3. Составьте план мероприятий по решению проблемы.

## ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### Ситуация 1. Небольшая фирма

В Центральном округе Москвы располагается фирма по разработке новых рекламных технологий «Альпы». Появилась она еще в конце 1989 г., тогда это была небольшая фирма: всего 7 человек, которой руководил Александр Михайлович. Человек 55 лет, добросовестный, творческий, трудолюбивый и знающий свое дело. На руководящем посту он проработал более 5 лет. Коллектив его уважал и любил, так как он всегда мог помочь в любую минуту, и благодаря ему на работе всегда была приятная атмосфера.

Спустя 2 года Александр Михайлович вышел на пенсию и передал семейное дело своему сыну, Анатолию Александровичу, обладающему недюжинными организаторскими способностями, которые позволили ему в трудные времена сохранить все 7 отделов, в которых работает 135 сотрудников.

После того как на руководящем посту оказался Анатолий Александрович, в фирме произошли большие перемены: расширился штат сотрудников, появились новые отделы, количество подписываемых контрактов увеличилось в полтора раза.

Основным отделом фирмы становится *отдел проектирования новых технологий* (ОПНТ). Руководит им женщина 46 лет – Алла Петровна, человек трудолюбивый, исполнительный, работающий в фирме практически со дня ее основания и имеющий большой опыт работы. До этого она работала несколько лет в подобной фирме, но, не видя перспектив, перешла в только что появившуюся фирму «Альпы». На сегодняшний день под ее началом 45 человек, среди которых Олег Михайлович – молодой человек 28 лет: умный, талантливый, генератор идей. Окончил физико-технический институт с отличием, на 3-м курсе начал получать заманчивые предложения от фирм, которые предлагали ему интересную, с их точки зрения, работу. Выбор был велик, но молодой человек выбирал с особой тщательностью и остановился на перспективной фирме «Альпы».

Благодаря разработкам Олега Михайловича, в 2001 г. фирма вышла на достаточно высокий уровень и, обойдя больше половины своих конкурентов, продолжает поддерживать эту планку. Но у него есть, с точки зрения его непосредственного начальника, большие недостатки. Так, он систематически опаздывает на работу, на столе его все время творческий беспорядок, к тому же Олег Михайлович частенько несвоевременно сдает работу. Алла Петровна испробовала все свои возможности: проводила с ним беседы, укоряла, объявляла взыскания, но все безрезультатно, хотя каждый раз Олег Михайлович говорил, что он исправится. Постепенно Алла Петровна стала считать, что ее подчиненный просто над ней издевается. Последней каплей для нее стал срыв сроков изготовления заказа. Фирма взялась выполнить многообещающий заказ, в котором заказчиком были четко обговорены

определенные параметры. Фирме поручили создать проект, где, как всегда, ведущую роль должен был играть Олег Михайлович. Каково же было изумление Аллы Петровны, когда ее сотрудник принес на утверждение проект, параметры которого не соответствовали требуемым. В нем были заложены новые компоненты. Алла Петровна не смогла простить такой вольности. Терпение ее «лопнуло», и она подала директору компании докладную, из которой можно сделать вывод о необходимости увольнения Олега Михайловича.

**Вопросы к ситуации:**

1. Сформулируйте проблему.
2. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
3. Составьте план действий по решению указанной проблемы.

**Ситуация 2. Отдел кредитования**

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков А. П. после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивавшийся объем работы отдела, где А. П. была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. А. П. понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следует решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга С. В.; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после выхода замуж продолжали дружить семьями. Как специалист С. В. была исполнительным и вполне квалифицированным работником, но ей, по мнению А. П., не хватало «творческой жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей. Именно эти качества и позволили в свое время А. П. стать руководителем отдела кредитования и, соответственно, начальником С. В. Данное событие С. В. восприняла внешне спокойно. Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала А. П., являлась Н., которая после окончания вуза работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Н. быстро «вписалась» в женский коллектив отдела. Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Н. очень скоро стала квалифицированным работником. Неоднократно по собственной инициативе Н. предлагала А. П. оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов. А. П. полагала, что Н. не хватает лишь усидчивости.

**Вопросы к ситуации:**

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге С. В. или молодой сотруднице Н.?
2. Объясните свое решение, постарайтесь «взвесить» достоинства и

недостатки каждой кандидатуры.

3. Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер?

4. Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий и организаций?

### **Кейс 1**

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

Таблица 7 – Функциональный анализ работ цеха

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

Необходимые вычисления представить в виде таблицы 8.

Таблица 8 – Расчет параметров для построения иерархической структуры производственного подразделения

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

## ТЕМА 8. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Ситуация 1

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. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

### Ситуация 2

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

### Ситуация 3

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. Какой выход из данной ситуации вы можете предложить?
2. В чем заключается ошибка менеджера?
3. Изменение каких установок работников и руководителей способно оптимизировать профессиональные взаимоотношения?

### Ситуация 4

Ричард Фанн – владелец мотеля в небольшом американском городке. Он считал, что при уборке номеров смена постельного белья занимает слишком

много времени (в среднем – около 7 минут), включая несколько «путешествий» вокруг постели для снятия простынь и замены покрывал. Предложения служащих по уменьшению числа движений не позволили добиться существенной экономии, и Ричард принял решение объявить соревнование на звание лучшего «постельничего». Результаты оказались ошеломляющими: для того чтобы поменять постель, победитель затратил менее минуты. Менеджер поинтересовался: «Почему же вы не делали этого раньше?» «Потому, что вы ставили нам слишком простые задачи», – последовал ответ.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Как вы объясните связь между сложностью задачи, стоящей перед работником и степенью удовлетворения от ее решения?

2. Какие условия, на ваш взгляд, нужно учитывать, чтобы трудные задачи обладали высоким мотивационным потенциалом?

#### **Ситуация 5. Процент с продаж**

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 менеджером проценты, прибыль компании в целом снизится на 40 %.

### **Ситуация 6**

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», – хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

### Тест 1. Оценка мотивационного комплекса

Попробуйте оценить собственный мотивационный комплекс (т. е. понять, что вами больше движет в жизни – «кнут» или «пряник»), заполнив таблицу 9.

Таблица 9 – Анализ мотивационного комплекса

Оценка мотивов	Очень незначительно	Незначительно	Более или менее значительно	Довольно значительно	Очень значительно
Мотивы / баллы	1	2	3	4	5
Я стараюсь учиться хорошо, потому что:					
1) я хочу зарабатывать больше; 2) это даст мне шанс продолжить образование; 3) не хочу расстраивать родителей; 4) не желаю слыть тупицей; 5) это повышает мой престиж в глазах друзей; 6) я получаю удовольствие от успешной учебы; 7) я уверен, что чем больше умных людей, тем лучше обществу и мне					

Рассчитайте свои показатели:

а) внутренняя мотивация:

$$M = \frac{№ 6 + № 7}{2}$$

б) внешняя положительная мотивация:

$$П = \frac{№ 1 + № 2 + № 5}{3}$$

в) внешняя отрицательная мотивация:

$$O = \frac{№ 3 + № 4}{2}$$

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

Если:  $M \geq П \geq O$  – Вы – идеалист в хорошем смысле слова;  $П \geq M \geq O$  – Вы – большой любитель «пряников»;

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

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

бойтесь неприятностей;

О > П < М – страх перед наказанием разрушает вашу внутреннюю целостность.

### **Тест 2. Какая у вас мотивация к успеху?**

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

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

работать.

27. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

28. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

29. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

30. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

31. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

32. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

33. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнить.

34. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

35. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.

36. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

37. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.

38. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

39. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

40. Если я не уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

*Результат*

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

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

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

### **Тест 3. Что люди хотят получить от своей работы?**

Тест основан на мотивационной теории Герцберга. Его можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых.

*Инструкция.* Каждому участнику теста необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе по такой схеме: 1 балл – не важно, 2 балла – почти не важно, ..., 5 баллов – максимально важно.

Как Вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на Ваше отношение к работе? (табл. 4.3).

1. Интересное содержание работы.

2. Хороший начальник.

3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.

4. Возможность продвижения по службе.

5. Удовлетворенность личной жизнью.

6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия для работы.
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании.
10. Возможность самосовершенствования.
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

Таблица 10 – Подведение итогов по тесту 3

<i>Гигиенические факторы</i>		<i>Мотивационные факторы</i>	
<i>Номер фактора</i>	<i>Балл</i>	<i>Номер фактора</i>	<i>Балл</i>
<i>2</i>		<i>1</i>	
<i>5</i>		<i>3</i>	
<i>6</i>		<i>4</i>	
<i>8</i>		<i>7</i>	
<i>9</i>		<i>10</i>	
<i>12</i>		<i>11</i>	
<i>Итого</i>		<i>Итого</i>	

Сравните две полученные суммы.

## ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Ситуация 1

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

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

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

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

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

### Ситуация 2

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

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

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

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

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

### Ситуация 3

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

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

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

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

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

#### **Ситуация 4**

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

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

А. Оставлю выяснение фатов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

#### **Ситуация 5**

Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как вы ответите на звонок?

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

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

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

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

#### **Ситуация 6**

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

### **Ситуация 7**

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.

### **Ситуация 8**

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

### **Ситуация 9. Партнеры**

Двое хороших знакомых решили создать фирму по ремонту и отделке жилых и нежилых помещений под офисы. Ситуация складывалась в те времена, когда не было кассовых аппаратов; достаточно было просто раз в месяц регистрировать новую фирму. Когда партнеры – Слава и Алексей – нашли офис, работников и закупили оборудование, они начали поиск клиентуры. С клиентами им повезло практически сразу. Заказчиками оказались крупные организации, открывающие офисы, а также множество частных лиц, желающих отремонтировать свои квартиры. Связями с клиентами занимался Слава, так как до этого он работал таксистом, и общение с людьми было у него в крови. Алексей занимался производственной сферой, т. е. контролем качества работ, быстротой их выполнения, т. к. работал он до этого столяром. Познакомились они на каком-то празднике, где Слава случайно поделился с новым знакомым своими мыслями, но он ничего не понимал в производстве, поэтому Алексей оказался для него подходящим партнером. Прибыль партнеры договорились делить поровну.

Дела шли просто замечательно, пока Алексей не начал замечать, что он ездит на ЛАДЕ, а его партнер уже разъезжает на практически новенькой БМВ. Алексея заинтересовало такое неравенство, т. к. даже если бы он и захотел, то не мог себе позволить такую машину. Тогда он начал заглядывать и в финансовую сторону их работы. Алексей не знал, что ему делать и как проконтролировать своего партнера. В итоге он решил подойти к своему партнеру и рассказать свои мысли. Слава сказал своему партнеру, что делит все поровну, хотя так и не смог объяснить, откуда тогда у него деньги на дорогую машину. По стечению обстоятельств у Славы угоняют его практически новый БМВ, и он сразу подумал на своего партнера, предполагая, что это он навел на угон. После всех этих событий и взаимных обвинений партнеры сильно разругались и решили разойтись, разделив фирму.

В тот момент как раз заканчивались все объекты. Они разделили прибыль, оборудование и хотели разделить людей, но они остались все со Славой, т. к. он занимался клиентами, и у него было на подходе еще три объекта. Алексей, оставшись с деньгами, частью оборудования и одним из офисов, не знал, как ему дальше работать, т. к. всегда отвечал только за производство, а в управлении практически ничего не понимал, да к тому же и не имел высшего образования.

**Вопросы к ситуации:**

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

**Ситуация 10. Недостача**

Олег устроился кладовщиком на склад небольшой фирмы «Анна+» три месяца назад. Начальником склада был его дядя Андрей Викторович, а его сын Сергей также работал на этом складе, но в другую смену. Олегу это очень нравилось: и двоюродный брат, когда нужно, подменит, и дядя «прикроет». Не нравилось: в данной организации учет и поступление товара на склад были не на соответствующем уровне.

В конце каждого месяца после очередной инвентаризации у Олега выявлялась недостача на незначительную сумму. Он винил себя за невнимательность: может, что-то не отметил при отпуске товара и т. п. Но когда в конце 4-го месяца у него выявилась недостача товара на общую сумму, равную размеру его двух окладов, Олегу пришлось серьезно задуматься. Ведь бывал случаи, когда товар со склада брали и сами грузчики, по халатности забывая отметить у Олега. Было и еще одно слабое, но допускаемое подозрение. Олег не раз менялся с Сергеем сменами и ни разу не проверял брата на честность, всегда доверял, как самому себе. Он решил поговорить об этой проблеме с дядей-начальником и предложить возможные варианты систематизированного учета приемки-передачи товаров. Андрей Викторович пообещал что-нибудь придумать. На следующий день Олег пришел к дяде с эффективным предложением и стал случайным свидетелем разговора

родственников. Подслушанная беседа привела его в шок: Андрей Викторович просил сына ничего не расхищать в ближайшее время. Слишком уж обстановка накалилась. Олег был в замешательстве. Но делать что-то было нужно.

**Вопросы к ситуации:**

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

**Тест 1. Умее ли Вы контролировать себя**

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

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

*Результат*

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

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

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

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

## ТЕМА 10. ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### **Ситуация 1. Выбор оптимального управленческого решения.**

#### *Исходные данные*

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 (тыс. у. е.).

Таблица 11 – 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.

### **Ситуация 2**

Вы заняли должность руководителя. Что Вам нужно сделать в первую очередь?

- а) выяснить, как работал Ваш предшественник;
- б) довести до сведения подчиненных, что для них начинается новая жизнь;
- в) разузнать, кто неформальный лидер среди Ваших новых подчиненных;
- г) обязать всех представить Вам свои должностные инструкции, отчеты о работе за прошлый год;
- д) наладить отношения с новым непосредственным начальником;
- е) составить долгосрочный план 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.

### **Ситуация 3**

Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

### **Ситуация 4**

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.

### **Ситуация 5**

#### *Исходные данные*

Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой – в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми:

– дать объявление в газету. Однако наверняка придёт много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм – риск очень большой;

– заключить контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приурочены к ответственности;

– попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из

туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно;

– увеличить нагрузку на собственных сотрудников, а высвобожденных четырёх работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведёт к недоброжелательности и злости при работе клиентами;

– продвигать путёвки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

В качестве признаков были выбраны:

- минимум времени и финансовых затрат на подбор персонала;
- более 5 лет работы в туристическом бизнесе;
- возраст претендента 25–35 лет;
- личностные качества, способствующие работе с клиентами (коммуникабельность, доброжелательность, улыбочивость);
- сохранение устойчивого социально-психологического климата.

Для экспертной оценки пяти предложенных решений была сформирована группа из наиболее квалифицированных и уважаемых в фирме «Лазурный берег» специалистов. Результатом их деятельности стала таблица экспертных оценок (табл. 12).

Таблица 12 – Исходные данные

Наименование признака	Коэффициент признака	Управленческие решения				
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Опыт работы в туристическом бизнесе	1	3	2	5	4	4
Минимум финансовых затрат	0,8	5	3	2	4	3
Наличие коммуникабельности, доброжелательности, улыбочивости	0,8	4	4	5	3	4
Сохранение устойчивого социально-психологического климата	0,7	3	4	3	3	4
Минимальное время	0,6	4	3	3	4	3
Возраст претендента 25-35 лет	0,6	4	3	4	5	4
Сумма		17,1	14,0	16,9	17,1	16,6

По данным таблицы предпочтительными вариантами являются УР первое, четвёртое и близкое к ним – третье:

- 1) дать объявление в газету;
- 2) увеличить нагрузку на собственных сотрудников, а высвобожденных 4 работников отправить организовывать работу филиалов;
- 3) попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески».

Учитывая правило эвристического метода, что первое решение не является лучшим, руководство компании выбрало четвертое УР со следующей формулировкой: «Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовывать работу филиалов». Через год работы филиалы добились хороших показателей в организационно-финансовой деятельности.

**Вопросы к ситуации:**

1. Какие экспертные методы могли быть полезными для решения проблемы?
2. Были ли какие-либо нарушения в методике организации и проведении экспертной оценки?

**Ситуация 6**

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? Обоснуйте свою позицию.

**Ситуация 7**

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми

результатами.

7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.

8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.

9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.

10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.

11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.

12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.

13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.

14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

#### **Ситуация 8. Неожиданное предложение**

Павел успешно окончил МГУ печати по специальности «Автоматизация технологических процессов». Еще студентом он устроился в типографию «Пламя», в которой затем успешно работал в течение пяти лет, и к моменту перехода в одну из ведущих полиграфических фирм «Триал» Павел сумел зарекомендовать себя как опытный специалист с высоким уровнем профессиональной подготовки. Узнав, что такой крупной и известной фирме необходим специалист по автоматизации производства, Павел решил попробовать свои силы. Пройдя собеседование, он с огромной радостью узнал о том, что принят на работу. С первых же дней Павел стал ощущать заметную разницу между прежними и своими нынешними условиями работы: новейшее импортное оборудование, высококачественные сырье и материалы, специальные просторные помещения, о которых и думать нельзя было в маленькой государственной типографии. Одним словом, все нравилось Павлу, все его устраивало на новом месте, да и новая работа была еще и хорошо оплачиваемой. Павел сразу нашел общий язык с другими сотрудниками. Работал он всегда честно, быстро и точно выполнял порученную ему работу, завоевал доверие начальства. Годы шли незаметно. Предприятие процветало, но многочисленность конкурентов требовала все новых нововведений, способных повысить качество выпускаемой продукции и улучшить эффективность производства. А совсем недавно создан новый отдел, занимающийся проектированием и созданием новой системы автоматизации печатного и отделочного оборудования. Внедрение в производство этой

системы должно было способствовать существенному увеличению объема производства полиграфической продукции по сравнению с конкурентами. Павел и двое его коллег, Евгений и Алексей, занимались реализацией этого перспективного проекта. На протяжении нескольких месяцев велось тесное сотрудничество с компанией – поставщиком печатного оборудования. Лучшие специалисты этой фирмы под руководством Павла и его коллег создавали индивидуальную версию новой автоматизированной информационной системы как средства, способного ускорить процесс производства газетно-журнальной продукции. Главным и обязательным условием была строгая конфиденциальность информации. На предприятии о новом проекте знали лишь единицы. Павел и его друзья, Евгений и Алексей, были в их числе. Как-то Алексей сообщил своим друзьям о необходимости серьезно поговорить, мотивируя это тем, что возникли новые тонкости в реализации проекта. Однако на деле все получилось совсем иначе.

Алексей рассказал о том, что уже в течение месяца он втайне от друзей вел переговоры с конкурирующей фирмой, более того, уже названа цена возможной продажи идеи проекта, которая поистине была баснословной. Изложив свой план, он сообщил, что каждый из них получит треть названной суммы и ответ необходимо дать сегодня вечером. Евгений, недолго колеблясь, дал свое согласие. Однако Павел взял некоторое время для раздумий, сказав, что к вечеру обязательно даст ответ. Размышляя над сложившейся ситуацией, Павел никак не мог поверить, что такое могло случиться. Вот уже как год он всецело предан своему предприятию, которому многим обязан. Он усердно и честно трудился все это время на благо своей фирмы, получая при этом стабильно высокий доход. Его все устраивало, и ему ничего не хотелось менять. Да к тому же и новый проект, за реализацию которого Павел несет ответственность. Осуществление этой идеи способно было вывести предприятие «Триал» на лидирующие позиции на российском рынке полиграфических услуг. Павел мечтал лишь о благополучии фирмы, о ее дальнейшем процветании. Он не мог согласиться на продажу идеи, которая бы вывела другое предприятие на тот же уровень. Павел понимал и то, что для Алексея их с Евгением участие необходимо не столько из дружеских побуждений, сколько из-за того, что сам он плохо понимал все детали данного проекта, и один реализовать его ни при каких обстоятельствах не смог бы. Как поступить и что делать, Павел не знал. В любом случае, вдвоем Алексей и Евгений смогут восстановить проект в полном объеме и без участия Павла. Время для раздумий подходило к концу, необходимо принимать решение.

#### **Вопросы к ситуации**

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

### **Тест 1. Умеете ли Вы решать проблемы?**

Выберите один из вариантов ответа на каждый из 9 поставленных вопросов, а затем определите общую сумму баллов.

1. Рассказываете ли Вы о своих проблемах и неприятностях?

- а) нет, это не поможет – 3;
- б) конечно, если есть подходящий собеседник – 1;
- в) не всегда. Иной раз думать о них не хочется – 2.

2. Насколько сильно Вы переживаете свои неудачи?

- а) всегда очень тяжело – 4;
- б) в зависимости от обстоятельств – 0;
- в) терплю. Всему когда-то приходит конец – 2.

3. Если Вы не употребляете спиртное, сразу же переходите к следующему вопросу, а если употребляете, то зачем?

- а) «утопить» свои проблемы – 5;
- б) расслабиться – 3;
- в) просто нравится – 1.

4. Если Вас что-то глубоко ранит, то Вы:

- а) позволяете себе «с горя» то, что обычно не можете позволить – 0;
- б) идете к хорошим друзьям «поплакаться в жилетку» – 2;
- в) сидите дома и «жалуете» себя – 4.

5. Если близкий человек Вас обижает, Вы:

- а) уходите в свою «раковину» – 3;
- б) требуете объяснения – 0;
- в) рассказываете об этом всем, кто готов слушать – 1.

6. В минуты счастья Вы:

- а) забываете о несчастьях – 1;
- б) боитесь, что эта минута быстро пройдет – 3;
- в) помните, что в жизни есть и много неприятного – 5.

7. Что Вы думаете о психиатрах?

- а) не хотелось бы стать их пациентом – 4;
- б) они могли бы многим помочь – 2;
- в) человек может помочь себе сам – 0.

8. Судьба:

- а) Вас преследует – 5;
- б) к Вам несправедлива – 3;
- в) к Вам благосклонна – 1.

9. После ссоры, когда гнев проходит, о чем Вы думаете?

- а) о приятном, что было в прошлом, несмотря ни на что – 0;
- б) о тайном мщении – 4;
- в) о том, сколько уже пришлось вытерпеть – 2.

От 7 до 15 очков – Вы легко миритесь с неприятностями, так как умеете оценить других и себя.

От 16 до 26 очков – бывает, что Вы проклинаяте судьбу, но у Вас «отдушина» – выплескивание своих проблем на других.

Более 26 очков – Вы не научились «расправляться» со своими бедами. Нужно мобилизовываться.

### **Деловая игра 1. Алгоритм решения управленческих проблем**

*Цели деловой игры:*

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
2. Приобретение навыков в коллективной выработке решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

*Порядок проведения деловой игры*

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

1. Из 17 действий, обозначенных в бланке играющего, надо составить алгоритм (последовательность) решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами от 1 до 17.

2. Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без консультаций с другими игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Время индивидуальной работы – 25 мин. Окончание и начало работы фиксируется преподавателями. Индивидуальные оценки вносятся в графу 3.

3. Все игроки разбиваются на команды по 5–7 человек. В свободном обмене мнениями вырабатывается общее коллективное мнение. Команды между собой мнениями не обмениваются. Время для группового обсуждения – 20 мин. Начало и окончание работы фиксируется преподавателем. Коллективные оценки заносятся в графу 4.

4. Представитель команды докладывает и защищает групповое решение.

*Подведение итогов игры*

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

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

Итоги подводят отдельно по индивидуальной работе и коллективной.

Таблица 13 – Бланк участника игры

Наименование этапов принятия управленческих решений	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой
1. Документальное оформление задач						
2. Определение разрешимости проблемы						
3. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
4. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
5. Оформление решения						
6. Разработка вариантов решения проблемы						
7. Определение существования проблемы						
8. Оценка новизны проблемы						
9. Контроль за исполнением решения						
10. Выбор решения						
11. Оценка вариантов решения						
12. Организация выполнения решения						
13. Постановка задачи исполнителям						
14. Выбор критерия оценки вариантов решения						
15. Установление взаимосвязи с другими проблемами						
16. Формулирование проблемы						
17. Определение причин возникновения проблемы						
Сумма ошибок						

## Ситуация 9

Разделение труда в производственной деятельности выделило три типа самостоятельных решений:

### *1. Технические (технологические).*

Принимаются в технической системе, которая включает станки, оборудование, компьютеры, комплектующие изделия и материалы. Набор возможных решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно predetermined. Варианты этих решений отражены в инструкциях, положениях, приказах. Такие решения формируются и реализуются в строго определенном порядке – по алгоритму. Обычно в технической сфере мало альтернатив решений одной и той же проблемы (часто решение бывает единственным).

### *2. Биологические.*

Биологическая система более разнообразна и менее предсказуема для человека, чем техническая. Набор решений также ограничен из-за медленного эволюционного развития. В таких системах необходимо разработать или найти несколько вариантов разрешения одной проблемы и выбрать лучшее решение по каким-либо признакам.

### *3. Управленческие.*

Разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлен на стратегическое планирование деятельности организации, управление управленческой деятельностью, 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 18 решений:

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 2005 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 2005 г.

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

10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Ивановой Н.И.

11. Отделу обучения в сентябре 2005 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

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

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

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

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

16. 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.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы Tip Lud из Сомали.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Какие из приведенных фрагментов текстов решений относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям?

2. К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

3. Результаты свести в таблицы 14 и 15.

Таблица 14 – Результаты по типу решений

<b>Тип решения</b>	<b>Номера решений</b>
Техническое	
Биологическое	
Управленческое	

Таблица 15 – Результаты по направленности решений

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

## ТЕМА 11. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### Ситуация 1

Ответить на вопрос: для иллюстрации каких типов преград на пути межличностных коммуникаций могут быть приведены следующие примеры. Запишите свои ответы в таблицу 16, поставив «+» в ячейках, где данный пример иллюстрирует данный тип преград.

Таблица 16 – 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 с вином перспективного клиента. Может быть, он

считал, что таким путем удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то Вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

### *Пример 3*

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

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

### *Пример 4*

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

### *Пример 5*

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

## **Ситуация 2. Оценка коммуникативных способностей менеджера**

Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на деловое общение. Поэтому важным профессиональным качеством является умение поддерживать отношения с людьми независимо от личных пристрастий.

### *Цели изучения ситуации.*

Овладение навыками ведения дискуссий и принятия решений, выявление

различных точек зрения на поставленную проблему, проверка уровня коммуникативных способностей слушателей.

Характеристика проблемной ситуации.

Страны СНГ часто называют сырьевым придатком Запада. Это обусловлено тем, что мы больше продаем сырье, полуфабрикаты, а не готовый продукт. Например, продаем лес, а выгоднее (в 2–3 раза) продавать доски, а еще лучше щитовые дома, мебель и т. д.

Из-за отсутствия сервисного обслуживания некоторые виды поставляемых за рубеж изделий, например холодильники, мы вынуждены продавать намного дешевле.

Аналогичная картина в отношении часов и других товаров.

Прекрасные по качеству часовые механизмы, но с низким уровнем дизайна закупают фирмы многих стран, меняют в них корпус и циферблат и перепродают уже по более высокой цене.

Решение проблемы.

Группа разбивается на комитеты по 5–6 человек:

1) каждый участник оценивает ситуацию и самостоятельно отвечает письменно на вопрос: «Почему?» (3–4 кратких ответа);

2) председатель комитета собирает листы и начинает обсуждение;

3) в результате отбираются 3–4 ответа и докладываются итоги работы. В обсуждении и принятии решений участвуют все слушатели.

Члены экспертной группы оценивают участников комитета последующим критериям:

1. Умение убеждать.
2. Способность к сотрудничеству.
3. Адаптация в новой ситуации.
4. Самоконтроль.
5. Умение владеть речью.
6. Словарный запас.
7. Умение слушать.
8. Способность к творческому мышлению.
9. Умение аргументировать свои доводы.
10. Этичность поведения.

### **Ситуация 3. На грани срыва**

Андрей работает менеджером по производству в типографии «МедиаПринт» уже много лет. Он человек ответственный, исполнительный, всегда серьезно подходит к делу и качественно выполняет свою работу, состоящую в том, чтобы принимать заказы на печать той или иной продукции, документально оформлять их, заполнять технические карты, следить за выполнением заказа и за сдачей его заказчику.

Издательский дом «Комсомольская правда» заказал типографии изготовление специального выпуска газеты «Советский спорт. Итоги года». Оформление этого заказа руководство типографии поручило Андрею, т. к.

клиент был очень крупным, и сделка обещала быть выгодной, а у Андрея, как у квалифицированного специалиста, это не должно было вызвать больших трудностей.

Рекламный отдел издательства «Комсомольская правда» набирал рекламу в заказанное типографии издание. Издание планировали выпустить объемом в 32 полосы со сложной обложкой из плотной глянцевой бумаги. Как правило, на этой обложке рекламный отдел размещал рекламу крупных клиентов, таких, как МТС, Philips, Nissan и т. п. Андрей принял заказ, надлежащим образом оформил все документы, заполнил техническую карту с расчетом на тираж издания, издержки производства и сроки выпуска. Все было готово к работе, оставалось лишь дождаться файлов для печати из издательства и проследить за самим процессом печати.

Но на этот раз рекламному отделу продать обложку крупному клиенту не удалось, и было решено, что издание выйдет без обложки. Но предупредить об этом производственный отдел, через который осуществлялась связь с типографией, работники рекламного отдела забыли.

В момент сдачи файлов типографии в печать Андрей ничего не знал об отмене обложки. Типография приняла файлы для печати издания, но образец обложки отсутствовал. Не оставалось иного выхода, кроме как ждать, когда пришлют недостающие файлы обложки. Шло время, а файлов все не было.

Андрей начал волноваться, так как сроки сдачи издания в производство были близки к срыву, и позвонил в издательство для выяснения обстоятельств. Когда выяснилось, что печать обложки отменена, Андрей, конечно же, был шокирован несостоятельностью работников рекламного отдела, но вся ответственность по-прежнему лежала на его плечах.

Он не мог позволить себе потерять такого крупного клиента, но в то же время оборудование и выведенные на работу люди уже простояли, много времени ушло на выяснение обстоятельств, а чтобы переоформить заказ, потребуются дополнительные усилия. Как поступить в такой ситуации? Этот вопрос Андрею предстояло решить в кратчайшие сроки.

### **Вопросы к ситуации**

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

### **Тест 1. Оцените себя как собеседника**

Отметьте ситуации, вызывающие у вас досаду и раздражение:

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник не смотрит в лицо во время разговора.
4. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
5. Собеседник не улыбается в нужной ситуации.
6. Собеседник отвлекает меня вопросами и комментариями.

7. Собеседник старается опровергнуть меня моими же словами.
8. Собеседник передергивает смысл моих слов, вкладывает в них другое содержание.
9. Собеседник переспрашивает, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник, не дослушав, перебивает меня, чтобы согласиться.
11. Собеседник играет сигаретой, протирает стекло очков, рассматривает ногти на руках, почесывается и т. д.
12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник вставляет слова в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня оценивающе.
16. Собеседник говорит, что тоже так думал, когда я предлагаю что-то новое.
17. Собеседник часто кивает головой, ахает и поддакивает.
18. Собеседник вставляет шуточки, когда я говорю о серьезном.
19. Собеседник поглядывает на часы во время разговора.
20. Собеседник ведет себя так, будто я ему мешаю делать дела.
21. Собеседник при начале разговора бросает все дела и все внимание обращает на меня.
22. Собеседник постоянно вопрошает «Вы тоже так думаете?», «Вы со мной согласны?».
23. Собеседник постоянно прерывает нить разговора и «уходит в сторону».
24. Собеседник через слово вставляет «так сказать», «понимаете ли», «как это», «экает», причмокивает, цыкает зубом и т. п.
25. Собеседник переадресовывает мне мои же вопросы: «А вы как думаете?»

Подсчитайте процент раздражающих вас ситуаций. Если он:

От 0 до 10 – вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, ваш стиль общения может служить примером для окружающих.

От 10 до 40 – вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном признании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи, и общаться с вами станет еще приятнее.

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

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

## ТЕМА 12. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### Ситуация 1. Непредсказуемые прогулы

Петр Смирнов работает в компании «Верона». Ему 28 лет, он не женат и работает здесь уже 7 лет. Компания «Верона» – крупная международная компания по производству полиграфической продукции – осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке. Завод состоит из двух частей: северной, в которой осуществляются производственные и упаковочные процессы, и южной, в которой находится линия по окончательной обработке продукции и склады. Обе части завода разделены дорогой, поэтому четкая работа транспортной службы по перевозке продукции из одной его части в другую является очень важным фактором для функционирования всей производственной системы. В обязанности Петра входит перевозка продукции из одной части завода в другую.

Петр живет с родителями. Очень любит развлечения и тратит очень много денег на них; также любит заниматься спортом – хоккеем зимой и футболом летом, и даже умудряется подрабатывать, выступая судьей на женских и мужских матчах по волейболу. На работе он уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами, они нередко превращаются просто в загулы. Он может не являться на работу по 10–12 дней, часто опаздывает, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна считает, что спортивная жизнь Петра не должна мешать его работе на заводе. Однако, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он попытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали, что Петру не возбранялось работать после случившегося. Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях, проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причину своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе, Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его

предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то и не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававшим людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь утра в понедельник 6 октября Петр Смирнов не появился на работе, и транспортная служба должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять.

**Вопросы к ситуации:**

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

**Ситуация 2. Armstrong & Co**

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?

#### **Ситуация 3. Отсутствие взаимопонимания**

Три работника планово-экономического отдела завода одновременно подали заявление с просьбой об увольнении с работы по собственному желанию. После бесед с этими работниками, а также с сотрудниками отдела руководству завода удалось выяснить некоторые личные мотивы, желания переменить место работы.

Планово-экономический отдел радиотехнического завода внешне был такой же, как и на других подобных заводах. Он занимал хорошее помещение общей площадью 43 кв. м., имел 4 телефона, 2 из которых были внутриводской сети, а 2 – городской. Помещение отдела состояло из двух комнат. Одну комнату (10 кв. м.) занимал заведующий отделом, во второй комнате, общей площадью 33 кв. м., работало 8 человек.

Как будто бы и состав отдела по возрасту, полу и образованию был не хуже, чем в других подобных же отделах: Казаков – 33 года, Онуфриев – 25 лет, Козин – 54 года, Ратнер – 26 лет, Шилова – 23 года, Ремина – 24 года, Лазарева – 46 лет, Егорова – 49 лет, а также заведующий отделом Вотрин (38 лет) – составляли персонал планового отдела. Все имели высшее специальное образование, соответствующее профилю работы.

И все же конфликт был налицо. В нем можно было выделить 3 момента.

Во-первых, злополучные телефоны. Из четырех телефонов половина стояла в кабинете Вотрина. Остальные аппараты были в общей комнате отдела. Сотрудники по роду своей работы должны были пользоваться телефоном не очень часто, да и то в основном телефоном внутриводской сети. Однако в действительности телефонные разговоры были часты и в основном по аппарату городской сети. Старшим по возрасту работникам (Козину, Лазаревой, Егоровой) эти разговоры мешали. Конечно, в течение дня немало было разговоров по личным вопросам. Больше других пользовалась телефоном молодежь.

Во-вторых, взаимоотношения заведующего отделом и Ратнера. Вотрин очень ценил этого молодого экономиста. И не напрасно. Ратнер был очень грамотным экономистом, хорошо знающим современные методы планирования, стремящимся к оригинальному решению проблем. Заведующий

отделом выделял его среди других работников, подолгу беседовал с ним у себя в кабинете. Более того, когда появлялась возможность послать кого-нибудь на совещание по обмену опытом, обычно оформляли командировку Ратнеру.

И это не нравилось некоторым работникам отдела, особенно тем же Козину, Лазаревой и Егоровой. Они говорили между собой, а также с друзьями о том, что Ратнер – любимчик зава; Вотрин злоупотребляет своим служебным положением в пользу личных отношений; хотя Ратнер и умен, но не знает производственных особенностей завода, поэтому не мешало бы больше советоваться с опытными экономистами.

Но Вотрин считал себя опытным работником, со значительным стажем работы на данном заводе, и поэтому ему особенно интересно было поговорить с молодым, оригинально мыслящим и «ученым» Ратнером.

В-третьих, отношение Вотрина к подчиненным, стиль его работы. Он где-то и когда-то, по собственному признанию, прочитал, что руководитель должен уметь «давать четко и понятно задание, а потом контролировать его выполнение». Ему эта формула хорошо запомнилась, и он старался неукоснительно ее выполнять. Он хотел быть справедливым, но строгим, требовательным, не увлекаться излишними разговорами с подчиненными и т. д.

Молодежь отдела еще мирилась с таким стилем своего заведующего или «начальника», как иронически его называли. Ей не претил такой тон обращения Вотрина, но она и не особенно старалась быть исполнительницей.

Совсем по-другому воспринимали стиль Вотрина старшие по возрасту подчиненные. Они были исполнительными, но сам тон, которым с ними разговаривал заведующий, им был не по душе. Всем троим хотелось больше знаков уважения, чтоб их просили сделать то-то и то-то.

Вот и все. Казалось бы, пустяки. Однако они повлияли на отношение к работе трех работников отдела (Егоровой, Лазаревой и Козина), решивших перейти на другое предприятие. Значит, не пустяки.

Посоветовавшись, руководство приняло решение по поводу вскрытых фактов ненормальных межличностных отношений в планово-экономическом отделе, а также в связи с поданными заявлениями.

Какое решение приняли бы Вы?

Во-первых, относительно телефонов. Можно ли устранить эту причину недовольства? Как?

Во-вторых, в связи с взаимоотношениями заведующего отделом Вотрина с Ратнером. Правильно ли поступал Вотрин, ограничившись консультацией с Ратнером? А как бы Вы сами поступили?

В-третьих, по поводу характера стиля общения с подчиненными. Лучший ли из возможных стиль руководства, применяемый Вотриным? Как бы Вы сами общались с подчиненными, отдавали распоряжения, выполняли административные функции?

Что бы Вы сделали на данном этапе развития конфликта?

Группа разбивается на ряд подгрупп, и конфликтная ситуация рассматривается в ролях:

- 1) увольняющихся;
- 2) начальника отдела;
- 3) работников отдела, имеющих большой стаж работы;
- 4) администрации предприятия.

### **Тест 1. Умеете ли Вы влиять на других?**

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

#### **Вопросы:**

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

#### *Обработка результатов*

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

#### *Ключ*

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

Ответ «нет» – вопросы 2, 8, 9.

#### *Результаты*

*От 35 до 65 баллов.* Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели

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

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

## **Тест 2. Личные качества руководителя**

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

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

1. Законы следует безоговорочно соблюдать.
2. Интересы коллектива выше.
3. Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.
4. Выборы руководителей лишены смысла, поскольку в основном выбирают не тех, кого следует.
5. Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.
6. Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и в сфере бизнеса.
7. Работа в бизнесе – дело нечистое.
8. В политике очень трудно составить собственное мнение.
9. Лучше стараться все делать самому.
10. Не люблю, чтобы мне приказывали.
11. Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.
12. Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководителя.

13. Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.
14. Не следует выплачивать пособия по безработице, так как они не побуждают к труду.
15. Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на себя.
16. Следует всегда поддерживать и выполнять решение своего руководителя.
17. Современная политика дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.
18. Людям нужно кому-то подчиняться.
19. Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.
20. Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.
21. Я всегда принимаю правильные решения.
22. Дети, прежде всего, должны уметь приспособливаться.
23. Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.
24. Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.
25. Дети не должны критиковать поступки педагога.
26. Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.
27. В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.
28. Возражать кому-либо – значит создавать себе дополнительные трудности.
29. Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.
30. Меня раздражает глупость других.
31. Я не люблю нести ответственность за кого-либо.
32. Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.
33. С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.
34. Гуineaдцев лучше всего изолировать от общества.
35. Учебное заведение должно учить послушанию.
36. Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-либо неприятность.
37. Из принципа никому не даю в долг.
38. Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.
39. Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.
40. Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

#### *Подведение итогов*

1. Подсчитайте сумму баллов по пунктам 1–20. Запишите число. Это уровень Вашей социальной нравственности.
2. Подсчитайте сумму баллов по пунктам 21–30. Запишите число. Это уровень Вашей духовной зрелости.

3. Подсчитайте сумму баллов по пунктам 31–40. Запишите число. Это уровень Вашей эмоциональной зрелости.

4. Сложите две последние величины. Это уровень Вашего социального интеллекта.

5. Подсчитайте общую сумму баллов по пунктам 1–40. Она отражает Ваш потенциал как лидера в больших коллективах и группах людей.

Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.

1. Уровень социальной нравственности:

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

2. Уровень духовной зрелости:

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

3. Уровень эмоциональной зрелости:

- 0–1 – самый высокий;
- 2–4 – очень высокий;
- 5–8 – высокий;
- 9–12 – средний;
- 13–16 – ниже среднего;
- 17–20 – низкий.

4. Уровень социального интеллекта:

- 0–2 – средний;
- 3–8 – высокий;
- 9–14 – очень высокий;
- 15–21 – высокий;
- 22–27 – средний;
- 28–33 – ниже среднего;
- 34–40 – низкий.

*Интегральная оценка качеств*

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

чувствуете угрызений совести.

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

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

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

*0–14 баллов.* Ваша ненадежность слишком очевидна. Если Вам что-либо не нравится (а это случается часто), Вы раздражаетесь, и людям становится трудно с Вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По Вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности – Ваше слабое место. Порой Вами овладевает какая-нибудь идея, но Ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

## **ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Ситуация 1**

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите вариант поведения в этой ситуации:

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

### **Ситуация 2**

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

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

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

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

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

### **Ситуация 3**

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

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

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

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

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

#### **Ситуация 4**

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

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

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

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

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

#### **Ситуация 5**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

#### **Ситуация 6**

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

**Вопрос.** Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

#### **Ситуация 7**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Ситуация 8**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

### **Ситуация 9**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Ситуация 10**

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

### **Ситуация 11**

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

### **Ситуация 12**

Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

### **Ситуация 13**

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался

давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

- 1) тип конфликта;
- 2) состав конфликтующих сторон;
- 3) поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
- 4) методы и конкретные пути разрешения конфликта.

### **Кейс 1**

Вы получили на экзамене неудовлетворительную для Вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между Вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив форму таблицы 7.

Таблица 17 – Исходные данные

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

### **Тест 1. Как Вы действуете в условиях конфликта?**

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5 – весьма типично, 4 – часто, 3 – иногда, 2 – редко, 1 – совсем нетипично. Внесите свои оценки в таблицу 18 и подсчитайте общую сумму баллов.

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

Таблица 18 – Оценка поведения менеджера в конфликте

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

### *Оценка результатов*

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

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

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

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

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

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

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

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – 256 с.
2. Беляцкий, Н. П. Развитие организации : учебное пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2016. – 281 с.
3. Менеджмент : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина и др. ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.
4. Потенциал предприятия : компоненты, оценка, выбор стратегии развития : монография / В. А. Скворцов, Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня и др. ; УО «ВГТУ» ; под науч. ред. : В. А. Скворцова, И. Г. Бабени. – Витебск, 2017. – 191 с.
5. Руденков, В. М. Международный менеджмент : учебное пособие / В. М. Руденков, О. А. Березун. – Минск : БГЭУ, 2017. – 277 с.
6. Тележников, В. И. Менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям. – Минск : БГЭУ, 2016. – 508 с.
7. Теоретические основы менеджмента : учебное пособие / Е. В. Ванкевич [и др.] ; УО «ВГТУ» ; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – 3-е изд., стер. – Витебск, 2019. – 416 с.
8. Финансовый менеджмент : пособие для реализации содержания образовательных программ высшего образования 1-й ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», кафедра бухгалтерского учета и финансового менеджмента в отраслях народного хозяйства ; автор-сост. Н. Г. Смирнов. – Гомель : Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2017. – 83 с.

### Дополнительная литература

9. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
10. Беляцкий, Н. П. Креативные методы в инновационном бизнес-лидерстве / Н. П. Беляцкий, Е. В. Будова. – Минск : БГАТУ, 2014. – 185 с.
11. Блэйк Р. Р., Мутон Д. С. Научные методы управления / Р. Р. Блэйк, Д. С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев : Вышэйшая школа, 2013. – 274 с.

12. Дафт, Ричард Л. Менеджмент : [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 863 с .
13. Егоршин, А. Н. Основы менеджмента : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2018. – 320 с.
14. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение / Маллинз, Л. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
15. Менеджмент : учебное пособие / Гайнутдинов Э. М. [и др.] – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.
16. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
17. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – нет в библиографии.
18. Пелих, С. А. Операционный менеджмент. Оперативное управление производством : учебное пособие / С. А. Пелих. – Минск : БГЭУ, 2001. – 152 с.
19. Санация предприятия в условиях кризиса : монография / под общ. ред. В. С. Кивачука. – Брест : БНТУ, 2005. – 620 с.
20. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа – 12-е изд. – («Библиотека Strategica») / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2008. – 928 с.

Учебное издание

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА. МЕНЕДЖМЕНТ: ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ И СИТУАЦИИ**

Методические указания к практическим занятиям

Составители:

Ванкевич Елена Васильевна  
Коробова Елена Николаевна  
Зайцева Ольга Вячеславовна  
Алексеева Елена Анатольевна  
Гончарова Екатерина Сергеевна  
Горовой Станислав Олегович

Редактор *А.В. Пухальская*  
Корректор *А.В. Пухальская*  
Компьютерная верстка *С.О. Горовой*

---

Подписано к печати 05.06.2023. Формат 60x90<sup>1/16</sup>. Усл. печ. листов 6,1.  
Уч.-изд. листов 7,8. Тираж 40 экз. Заказ № 151.

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