МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

МЕНЕДЖМЕНТ

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

Часть 1

Могилев 2023

УДК 338.24
ББК 65.290-2
М50

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «2» декабря 2022 г., протокол № 7

Составитель канд. экон. наук, доц. Н. С. Желток

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Менеджмент», содержат вопросы для обсуждения проблем менеджмента, ситуации для анализа, тесты, практикующие упражнения, домашние задания.

Учебно-методическое издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 1

Ответственный за выпуск А. В. Александров

Корректор И. В. Голубцова

Компьютерная верстка М. М. Дударева

Подписано в печать 20.01.2023. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,88 . Тираж 56 экз. Заказ № 71.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2023

Содержание

Тема 1. Эволюция теории управления 4
Тема 2. Функции управления 8
Тема 3. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений 14
Тема 4. Организация и управление 22
Тема 5. Проектирование организации 30
Тема 6. Управление процессами, связанными с личностью 35
Тема 7. Деловая и организационная культура 41
Список литературы 46

Тема 1. Эволюция теории управления

Вопросы для обсуждения

1 Развитие производительных сил и управления.

2 Научная и административная школы. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.

3 Школы человеческих отношений и поведенческих наук.

4 Содержательные и процессуальные теории мотивации.

5 Процессный подход в менеджменте. Содержание и этапы развития процессного подхода.

6 Системный и ситуационный подходы в менеджменте.

7 Прагматическая школа.

8 Направление социальной ответственности.

9 Разработки прагматической школы.

10 Концепция социальной ответственности бизнеса.

11 Корпоративная социальная ответственность.

12 Глобальный договор.

13 Многофакторные (синтетические) теории управления: теория «7 S», теория «Z».

14 Концепция сбалансированной оценочной ведомости и др.

Ситуация для анализа «Личность для работы»

Руководство большого универсального магазина считает, что отдел кадров подобрал в свое время не тех людей на должности, описание которых приводится ниже.

Заведующий секцией мужской и женской одежды. Менеджер в данной должности несёт полную ответственность за поддержание соответствующего ассортимента товаров в секции; должен управлять продажей, координировать работу и обеспечивать развитие подчиненных ему продавцов. Он обязан играть активную роль в выявлении слабых сторон в работе каждого продавца и помогать ему в преодолении недостатков. Приблизительно половину своего рабочего времени менеджер проводит в зале секции, работая с покупателями.

Заведующий складом. Менеджер несёт полную ответственность за получение прибывающих товаров, их правильное размещение складских помещениях, а также за своевременную доставку в торговые залы по требованию заведующих секциями. Менеджер должен работать с персоналом, доставляющим товары, так, чтобы обеспечить в этом деле порядок и систематичность. Кроме того, менеджер должен работать с продавцами, чтобы избегать затоваривания на складе.

Задание

1 Представьте себе, что Ваша учебная группа является отделом развития персонала большого универсального магазина. Разработайте модель личности кандидата на каждую из должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе.

2 Подготовьте список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личной характеристикой.

Ситуация для анализа «Идеальный менеджер»

Современный менеджер в системе рыночных отношений – это:

– глубокое знание того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;

– политическая зрелость, т. е. умение учитывать политические последствия решений;

– склонность и способность искать и находить резервы развития человеческого фактора в предпринимательстве;

– умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;

– приоритет общественных интересов, т. е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;

– психологическое образование;

– склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;

– умение принимать на себя ответственность;

– способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;

– постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;

– деловитость (умение не делать бесполезных дел);

– стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;

– логическое мышление;

– способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;

– стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Достаточно ли полон, на Ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?

2 Нет ли в этом наборе, по Вашему мнению, чего-либо лишнего?

3 Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном бизнесе?

Тест «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера»

Если у Вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно себя лишний раз проверить. Попробуйте ответить на следующие вопросы.

1 Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится,

«вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?

2 Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3 Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4 Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочитая ей менее надежную, но более доходную?

5 Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6 Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7 Желаете ли Вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8 Способны ли Вы принять пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?

9 Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10 Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководства неопределенная?

11 Независимый ли у Вас характер?

12 Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?

13 Любите ли Вы острые ощущения, события, которые «щекочут нервы»?

14 Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15 Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?

16 Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

Оценка результатов теста.

Подсчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов. При числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытать силы в предпринимательстве.

Ситуация для анализа «Предприниматель или менеджер?»

Роза Райхман является вице-президентом компании «Парсон Бринккеркофф», семнадцатой по величине инженерной компании США. Она начала свою карьеру в компании «Парсон Бринккеркофф» как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время, Роза стала главой отдела. Президент компании Анри Мишель сказал Райхман, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Райхман спросила Анри Мишеля, можно ли ей оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании. Он согласился.

Спустя год Райхман преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное рекламное агенство, которое называлось «Пи Би Коммьюникейшенз». Маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом. Они сначала открыли обслуживание своих фирм: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. В итоге эта новая рекламная фирма начала предлагать свои услу-

ги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансовых и недвижимости.

Ведение «бизнеса внутри бизнеса» может стать причиной нетипичных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании «Парсон Бринккеркофф» должны были платить ему за его услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Многих людей в коммерческом центре приходилось убеждать, что инженеры компании «Парсон Бринккеркофф» – это такие же важные клиенты, как и клиенты со стороны. Чтобы устранить волнение и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание, «Пи Би Коммьюникейшенз» должна была активизировать усилия в области маркетинга внутри кампании и одновременно начать кампанию по внешнему маркетингу.

На сегодняшний день, т. е. по истечении пяти лет, «новое предприятие» Розы Райхман имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы «Парсон Бринккеркофф» и внешним клиентам, превысил 1,4 млн долл. «Пи Би Коммьюникейшенз» продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Кто, по-Вашему, Роза Райхман – предприниматель или менеджер?

2 Как Вы полагаете, типично ли согласие Анри Мишля принять предложение Розы Райхман как руководителя высшего звена? Почему?

3 Помимо проблем, отмеченных в данной ситуации, с какими другими трудностями могла столкнуться Роза Райхман на пути преобразования своего отдела в самостоятельный бизнес?

4 Какие факторы способствовали достижению успеха «Пи Би Коммьюникейшенз»?

Практикующее упражнение «Менеджер XXI в.»

Цель: научить студентов обнаруживать связь между изменениями внешней среды и теми требованиями, которые предъявляют эти изменения к работе менеджера в будущем.

Процедура.

Шаг 1. В течение 10–15 мин студенты индивидуально составляют «портрет» менеджера XXI в., принимая во внимание предстоящие изменения в деловом окружении.

Шаг 2. В малых группах в течение следующих 20–30 мин студенты вырабатывают групповое решение в отношении «портрета» менеджера XXI в.

Шаг 3. В классе под руководством преподавателя в течение 15–20 мин проводится обсуждение и вырабатывается общее видение требований к менеджеру XXI в.

Домашнее задание «Мой лучший менеджер»

Необходимо указать качества менеджера, которые сформировали у Вас данное представление о нем. Качества не только должны быть названы, но и «рас-

шифрованы» в терминах поведения менеджера и его отношения к фактам и событиям. Для ранее неработавших студентов могут выступать работники или руководители учебных или спортивных учреждений, а также учреждений культуры.

Тема 2. Функции управления

Вопросы для обсуждения

1 Функции организации и общие функции управления.

2 Основное содержание процессов управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

3 Функция планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

4 Принципы планирования. Основные этапы планирования.

5 Основные задачи и компоненты функции организации.

6 Функция организации и проектирование работы.

7 Этапы проектирования работы. Методы и модели проектирования работы. Выбор модели проектирования работы.

8 Функция мотивации. Понятия мотива и содержание функции мотивации.

9 Требования к механизму мотивации. Основные методы мотивации труда.

10 Концепция партисипативного управления.

11 Функция контроля. Понятие функции контроль. Упреждающий и результирующий контроль.

12 Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля.

13 Этапы реализации контроля. Принципы и эффективность контроля.

Ситуация для анализа «Стратегическое планирование на фирме «Сирс, Робак энд Компани»

Корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающую часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем «Сирс» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Россоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами».

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна оставаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, – другие хотели расширения деятельности в перспективе быстроразвивающейся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы – репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн активных счетов с расчетов по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Как Вы считаете, изменила ли «Сирс» свою миссию?

2 Как ценность членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?

3 Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сирс»?

4 Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Сирс»?

5 Что Вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

6 Какие опасности и возможности внешней среды возникли перед фирмой «Сирс»?

Ситуация для анализа «Клуб 100»

Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшил» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (г. Палмер, штат Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25 % из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим исследования показали, что 79 % работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100»; работники, набравшие более 150 баллов – право выбрать по каталогу небольшие подарки за счёт фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счёт достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе выросла на 14,7 %. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана исследование работников показало, что 86 % из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81 % – что фирма отдаёт им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40 %, а производительность труда возросла на 14,5 %.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина – работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для неё была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания её заслуг.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?

2 Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.

3 Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

Ситуация для анализа «Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит»

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) – это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий: от систем кредитования отношений клиника – пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК делают проблематичными управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы, отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК используют те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления – анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях, – советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.

2 Необходим ли контроль в данном случае?

3 Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

Тест «Оценка мотивов достижений»

Предлагается оценить Ваши мотивы достижений по 9-балльной шкале. Самая высокая выраженность мотива достижения равняется 9 баллам, а самая низкая – 1 баллу.

		Высокая	Низкая
1	Активность	9 8 7 6 5	4 3 2 1
2	Устремленность к риску	9 8 7 6 5	4 3 2 1
3	Проявление инициативы	9 8 7 6 5	4 3 2 1
4	Стремление к ответственности	9 8 7 6 5	4 3 2 1
5	Умение действовать незамедлительно	9 8 7 6 5	4 3 2 1
6	Нацеленность на разрешение возникающих проблем	9 8 7 6 5	4 3 2 1

Оценка результатов теста.

По данным теста можно получить от 54 до 6 баллов. Сумма баллов свыше 36 будет означать устремленность к достижению целей; ниже 24 – устремленность к избеганию неуспеха в деятельности.

Практикующее упражнение «SWOT-анализ»

Цель: дать возможность студентам на примере конкретной ситуации провести анализ в рамках матрицы «сильные – слабые стороны фирмы и опасности – возможности для фирмы на рынке».

Объект анализа. Таковым может быть конкретная ситуация по конкретному предприятию или по какой-либо другой компании, предложенной преподавателем.

Процедура. Используя матрицу SWOT (рисунок 1), студенты сначала индивидуально, а затем в малых группах заполняют ее квадранты. В заключение в классе под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу.

SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны; W – Weaknesses – слабые стороны; O – Opportunities – возможности; T – Threats – угрозы. Причем сильные и слабые стороны характеризуют саму организацию, а возможности и угрозы – ее внешнее окружение.

Для проведения SWOT-анализа необходимо заполнить матрицу (см. рисунок 1).

		Внешнее окружение	
		Возможности 1 2 3 4 …	*Угрозы* 1 2 3 4 …
Организация	*Сильные стороны* 1 2 3 4 …	**1**	**2**
	Слабые стороны 1 2 3 4 …	**3**	**4**

Рисунок 1 – Матрица SWOT-анализа

По правилу анализа порядок заполнения следующий:

1) заполняется квадрант «Возможности»;
2) заполняется квадрант «Угрозы»;
3) заполняется квадрант «Сильные стороны»;
4) заполняется квадрант «Слабые стороны»;
5) заполняются квадранты 1–4 путем составления комбинаций возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами организации;
6) делаются соответствующие выводы по матрице SWOT-анализа.

Используйте в качестве объекта анализа любую организацию, предложенную преподавателем.

Домашнее задание «Конкурентное преимущество»

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе фирма должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление, ориентирующегося на создание ценового преимущества, от управления фирмами, ориентирующегося на создание конкурентных преимуществ за счет качественных отличий продукции.

Тема 3. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

Вопросы для обсуждения

1 Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации.
2 Процесс коммуникации.
3 Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.
4 Влияние и власть. Понятие власти. Источники власти.
5 Авторитет. Доверие. Лидерство.
6 Отношения управления менеджера и лидера.
7 Содержание и цикличность типов отношений управления.
8 Стиль руководства.
9 Принятие решений.
10 Проблемы и решения. Рациональность решения.
11 Поведенческие модели принятия решений.
12 Рациональная организация процесса принятия решения.
13 Подходы к участию в принятии решений.
14 Факторы, оказывающие влияние на принятие решений.
15 Основные требования, предъявляемые к решению.
16 Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

Ситуация для анализа «Управление коммуникациями в корпорации «Мак Кессон»

Корпорация «Мак Кессон» приобрела фирму «Чэмпион Интернешнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпион Интернешнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

Спустя два года отделение «Офис продактс движин» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «Мак Кессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпион Интернешнл» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «Мак Кессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией (иногда она отсутствует полностью), поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдель-

ными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения нужной информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизирована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению агентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена,

когда корпорация «Мак Кессон» приобрела фирму «Чэмпион Интернешнл»?

2 Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?

3 Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?

4 Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5 Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Ситуация для анализа «Использование власти в отрасли, производящей компьютеры»

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь все известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместных с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл» «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда – и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл–II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией “Макинтоша” тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди», говорит: «В этой области

нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако, не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?

2 Какой тип власти он использует?

3 Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Ситуация для анализа «Три спорных решения»

Ежедневник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернешнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Продолжительный потенциал решения – огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать, компания с капиталом 145 млн долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал, это огромный риск. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернешнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» годом раньше приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В том же году фирма была вынуждена решать – допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюзы решили бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до конца следующего года, убытки составляли 100 млн долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Компьюникейшнз» – совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» – рискнула 2 млрд долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирмы «Американ Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволнам. Пара таких волокон способна единовременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляет более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Компьюникейшнз»?

Ответьте на следующие вопросы.

1 Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?

2 Принималось ли фирмой «Интернешнл Ректифайер», в соответствии с терминологией, решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Компьюникейшнз»?

3 Рассмотрите возможное воздействие факторов времени и изменяющейся среды на все три решения.

Тест «Стиль управления»

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как Вы бы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «Р» (редко), «Н» (никогда). Прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н.

1 Вероятно, всегда был бы лидером группы.

2 Решился бы на сверхурочную работу.

3 Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.

4 Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.

5 Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.

6 Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.

7 Говорил бы как представитель своей группы.

8 Побуждал бы членов группы к большему старанию.

9 Испытывал бы свои идеи в группе.

10 Разрешил бы членам группы полную инициативу.

11 Много работал бы в надежде на повышение.

12 Терпел бы замедленные действия и неуверенность.

13 В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.

14 Поддерживал бы высокий ритм работы.

15 Давал бы работникам возможность работать с «развязанными руками».

16 В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.

17 Утопал бы в деталях.

18 Представлял бы группу в ее отношении с внешним миром.

19 Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.

20 Решал бы, что делать и как делать.

21 Побуждал бы к росту производительности труда.

22 Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.

23 Обычно дела идут так, как я предсказывал.

24 Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предложений.

25 Давал бы членам группы конкретное задание.

26 Вносил бы изменения.

27 Просил бы членов группы работать интенсивнее.

28 Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.

29 Составил бы график работы.

30 Отказался бы объяснить свои действия.

31 Убеждал бы других в том, что мои дела (мои цели) пошли бы им на пользу.

32 Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.

33 Призвал бы группу превысить свои рекордные показатели.

34 Действовал бы, не советуясь сначала с группой.

35 Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Обработка теста.

1 Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.

2 Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы отметили «Р» (редко) или «Н» (никогда).

3 Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).

4 Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5 Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на людей.

6 Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на задачу (на план).

Оценка результатов теста.

1 Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей – 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.

2 Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

Тест «Взаимодействие»

Прочитывая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по 5-балльной шкале:

– нет, так не бывает – 1 балл;
– как правило, не бывает – 2 балла;
– трудно сказать – 3 балла;
– как правило, бывает – 4 балла;
– да, так всегда бывает – 5 баллов.

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

1 Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2 У меня всегда много идей и планов.

3 Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4 Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5 Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6 Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7 Когда другие приводят доводы, я всегда прислушиваюсь.

8 Для того чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9 Свои ошибки я, по большей части, признаю.

10 Я предлагаю альтернативы к предложениям других.

11 Защищаю тех, у кого есть трудности.

12 Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13 Мой энтузиазм заразительный.

14 Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.

15 Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16 С пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.

17 Ясно выражаю свои мысли.

18 Признаюсь, что не все знаю о проблеме.

19 Энергично защищаю свои взгляды.

20 Стараюсь развивать чужие мысли так, как если бы они были моими.

21 Всегда представляю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22 Помогаю другим советом.

23 Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.

24 Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от

моей собственной.

25 Если кто-то не согласен со мной, ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.

26 Использую все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.

27 Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28 Всегда нахожу возможность, как облегчить другим поддержку моих идей.

29 Понимаю чувства других людей.

30 Больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.

31 Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32 Излагаю свои мысли системно.

33 Помогаю получить другим слово при обсуждении проблемы.

34 Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35 Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36 Я никого не перебиваю.

37 Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38 Трачу много энергии на то, чтобы убедить других.

39 Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.

40 Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активныи те, кто редко просит слово.

Оценка результатов теста.

1 Сложите балльные оценки по утверждениям 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14,16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма «А».

2 Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19,21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма «Б».

Если сумма «А» превышает более чем на 10 баллов сумму «Б», то большая часть людей считает Вас демократом. Если же сумма «Б» на 10 и более баллов превышает сумму «А», то Вы склонны к авторитарному стилю взаимодействия. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

Практикующее упражнение «Роли в малой учебной группе»

Цель: помочь студентам определить свои роли, которые они преимущественно выполняют в ходе работы в малых учебных группах.

Процедура.

Шаг 1. Студенты индивидуально в течение 10–15 мин заполняют прилагаемую анкету (таблица 1) и подсчитывают баллы по каждой группе ролей путем сформирования отмеченных по каждой позиции баллов (от 1 до 5). Предварительно находят соответствующее слово для сегмента с вопросом. Группа ролей, набравшая большее количество баллов, будет на первом месте, а остальные распределяться соответственно.

Шаг 2. В малых учебных группах в течение 15–20 мин студенты обсуждают полученные индивидуальные результаты, пытаясь найти им объяснения.

Шаг 3. Представители малых учебных групп в классе в течение 15–20 мин докладывают результаты обсуждений в группах. Далее проходит общее обсуждение.

Домашнее задание «Моя лучшая группа»

Студент в терминах изученной темы описывает пример из совей жизни, свидетельствующий о группе, в которой ему приходилось быть, и почему он считает эту группу лучшей в своей жизни. Однако вначале должен быть указан тип группы, так как это имеет непосредственное отношение к последующему описанию поведения данной группы.

Таблица 1 – Ваша роль в малой группе

Поведение	Никогда	Редко		Часто	Всегда
Ориентированное на решении задачи					
1 Проявляю инициативу в деле	1	2		4	5
2 Ускоряю использование фактов	1	2		4	5
3 Разъясняю проблемы	1	2		4	5
4 Делаю оценку	1	2		4	5
5 Обобщаю идеи	1	2		4	5
6 Поддерживаю работу в группе	1	2		4	5
7 Контролирую работу в группе	1	2		4	5
8 Прошу дать больше информации	1	2		4	5
Ориентированное на установлении отношений					
1 Поддерживаю и воодушевляю других	1	2	3	4	5
2 Пытаюсь снять напряжение	1	2	3	4	5
3 Умиротворяю членов группы	1	2	3	4	5
4 Помогаю найти компромисс	1	2	3	4	5
5 Призываю других к участию	1	2	3	4	5
Ориентированное на свои интересы					
1 Проявляю жесткость	1	2	3	4	5
2 Ищу признания	1	2	3	4	5
3 Избегаю участия	1	2	3	4	5
4 Доминирую в группе	1	2	3	4	5
5 Придираюсь к мелочам	1	2	3	4	5
Примечание – В незаполненном квадрате надо написать слово, дополняющее указанный ряд ситуаций					

Тема 4. Организация и управление

Вопросы для обсуждения

1 Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Миссия организации. Основные элементы организации. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

Классификация организаций по форме собственности, по отношению к прибыли, по масштабам деятельности. Организационно-правовые формы орга-

низаций. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Внутренняя среда и ее элементы.

2 Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как система, как отношения управления. Синергический эффект.

3 Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления. Методы управления. Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.

4 Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая). Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития.

Ситуация для анализа «Городская телефонная станция»

В начале 90-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники в последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: качество обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на

заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Новиков сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Ответьте на следующие вопросы.

1 Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

2 Как Вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

3 Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4 Аргументировано объясните, почему группа «самооценки» проиграла.

5 Что бы Вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?

6 Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

Ситуация для анализа «Двойная» карьера»

У Шавката Кайдулина оставалось 20 мин до конца обеденного перерыва, и он решил потратить это время на обдумывание предстоящего решения. Он понимал, что это будет трудное решение, но не принять его было нельзя.

Шавкат, которому было 23 года, только что окончил факультет международного бизнеса и делового администрирования столичного Института международных отношений. Обучаясь в институте, он выезжал на стажировку на один семестр в Испанию. У него была мечта работать либо за рубежом, либо в иностранной компании у себя на родине. Еще до окончания вуза Шавкат разослал свое резюме по ряду известных фирм, в том числе за границу.

Вскоре из пяти фирм он получил приглашения для интервью. Больше всего его привлекло письмо из всемирно известной нефтяной компании, осуществляющей свои операции в среднеазиатских странах СНГ. В письме указывалось,

что интервью с ним планируется провести в штаб-квартире компании в одном из крупных городов США и что компания берет на себя расходы на это мероприятие. Прибыв в назначенный срок в штаб-квартиру компании, Шавкат нашел, что там работают очень располагающие к себе люди и что они готовы помочь ему во всем. Наиболее интересную информацию парень получил от других кандидатов, прибывших, как и он, в это время в компанию для интервью. Это были люди из разных частей света, но их объединял один интерес – получить работу в такой известной организации.

Шавкату в результате переговоров сделали предложение заключить с компанией трехгодичный контракт для работы в ее отделении, расположенном в Алма-Ате. Именно из этого города компания осуществляла свои операции во всем среднеазиатском регионе. Компания имела там далеко идущие планы и стремилась поскорее завершить формирование штата квалифицированных работников из числа граждан стран СНГ. Однако подписание контракта откладывалось на месяц. За этот период Шавкат должен был еще побывать в Алма-Ате и переговорить с руководством регионального отделения компании. Только после этого ему предстояло принять окончательное решение.

До этой поездки Шавкат никогда не был в Средней Азии, поэтому она произвела на него сильное впечатление. После столицы город показался ему скученным и как бы заключенным в чашу. Было лето, и с экологией дела в городе обстояли не лучшим образом. Стоимость товаров, услуг, близких по качеству к зарубежным образцам, несколько превышала средний мировой уровень. Поэтому многим русскоговорящим сотрудникам компании приходилось снимать сносное по качеству жилье вдали от центра города, где располагалась контора компании. Пробки на дорогах в час пик осложняли передвижение по городу.

Большинство сотрудников его конторы говорили на двух языках: русском и английском. Однако мало кто знал местный язык. Шавкат понял, что без достаточного знания местного языка карьеру в отделении будет сделать нелегко. В конце командировки руководство отделения подтвердило согласие компании на контракт и предложило ему начальную заработную плату в 40 тыс. долл. в год. Шавкат прикинул, что, с учетом налогов и ежегодных бонусов, он сможет жить в этом городе, обеспечивая себя определенными удобствами и даже откладывая деньги на будущее.

Однако его решение осложнял тот факт, что вскоре он собирался жениться на Марине Козловой. Уже был назначен день свадьбы – 10 сентября. Марина, выпускница экономического факультета университета, работала на хорошем месте в одном из крупных и успешных коммерческих банков столицы, имеющем свои филиалы почти во всех странах СНГ.

Она работала в банке уже два года, и еще ей очень нравилось жить в столице. У нее подходил срок первого продвижения, и в более успешном варианте она могла бы занять первую в своей карьере руководящую позицию в одном из периферийных отделениях банка. Больше всего вакансий было именно там.

Марина никогда не жила за границей. Она любила путешествовать, но никогда не мечтала жить вдали от родного дома, своих родителей, друзей и знакомых. Девушка предполагала, что когда-нибудь ей могут сделать такое пред-

ложение. Однако принять его она еще не была готова. Марина очень ценила свое место работы, то окружение, которое там было, людей, с которыми работала. У нее были налажены эффективные отношения с клиентами, многих из которых она знала лично. Девушка хотела выйти замуж за Шавката, но не представляла, как она сможет отказаться от всего того, что у нее уже есть. Ей очень хотелось и сделать хорошую карьеру, и быть счастливой в замужестве.

Ответьте на следующие вопросы.

1 С какими проблемами столкнулись герои ситуации? Постарайтесь проструктурировать эти проблемы и выйти на ключевые из них.

2 Какое решение приняли бы Вы на месте каждого из героев? Существует ли решение, устраивающее каждую из сторон? Аргументировано объясните свою позицию.

3 Считаете ли Вы, что у Шавката уже начался процесс социализации в компании? На какой стадии социализации в банке находится Марина?

4 Какие индивидуальные потребности и цели составляют карьерные планы Шавката и Марины?

5 Что Вы можете сказать о проблеме карьеры для работающей замужней женщины? Каковы Ваши предложения по эффективной карьере «для двоих»?

Тест «Неэффективный руководитель»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы, которые являются критериями неэффективного управления.

1 Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.

2 Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.

3 Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.

4 Вам приходится делать много дел одновременно.

5 Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.

6 Вам приходится работать по 10–14 часов в сутки.

7 Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.

8 Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

9 Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.

10 Стараетесь, чтобы Ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.

11 Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.

12 В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват.

13 Чувствуете себя орудием в руках других людей.

14 Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.

15 Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.

16 В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете, что делать.

17 Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжения руководителя.

18 Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.

19 Стараетесь не рисковать, «не высовываться».

20 Работаете в узкой профессиональной области, остальное Вас мало касается.

Оценка результатов теста.

Подсчитайте ответы «да» и «нет». Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места в ответах «да». Вы можете считать свое управление достаточно эффективным, если дали не менее 15 ответов «нет».

Тест «Как Вы справляетесь с делегированием?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1 Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?

2 Трудитесь ли Вы больше, чем Ваши сотрудники?

3 Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой те могли бы справиться сами?

4 Удается ли Вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?

5 Знает ли Ваш коллега или подчиненный Ваши задачи и сферу деятельности и достаточно ли хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы оставите свою работу?

6 Хватает ли Вам времени для выполнения своих обязанностей?

7 Бывает ли «завален» Ваш стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?

8 Занимаетесь ли Вы делами и проблемами из той сферы деятельности, которая была закреплена за Вами до последнего повышения по службе?

9 Часто ли Вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?

10 Расходуете ли Вы время на такую работу, которую могут сделать другие?

11 Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать выполнение важной задачи, чтобы выполнить другие?

12 Часто ли Вы диктуете свои корреспонденции, отчеты и памятныезаписки?

13 Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?

14 Хватает ли Вам времени на общественную представительную деятельность?

15 Стремитесь ли Вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16 Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка конкретных дел?

Оценка результатов теста.

Подсчитайте, сколько раз Вы ответили утвердительно: если 0–3, то Вы делегируете отлично, если 4–7, то у Вас есть резервы для улучшения делегирования, если 8 и более – похоже, что делегирование представляет для Вас большую проблему.

Практикующее упражнение «Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям»

Цель: приобрести необходимые знания и практические навыки по постановке стратегических и оперативных целей работы организации с учетом поставленных целей, а также влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

Исходные теоретические положения.

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе: определяют задачи фирмы; уточняют ответственность, т. е. ожидаемые результаты; используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники: знают, что от них ожидают; согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям: быть конкурентными; быть обозримыми; быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе НИОКР и т. д.

К факторам внешней среды предприятия относятся: поставщики, потребители, конкуренты, органы законодательного регулирования, кредиторы, трудовые ресурсы и др. Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации: состояние экономики страны (или региона), уровень научно-технического и социального развития, культурная и политическая обстановка, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика.

Важнейшие функциональные подсистемы организации: маркетинг; производство; научно-исследовательские разработки (инновации); финансы; персонал; менеджмент.

Процедура.

Группа разбивается на команды по 6–7 человек в каждой. В зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями принимается общее коллективное решение в соответствии с заданием, приведенным ниже.

Задание

1 Выбрать тип организации и сформировать ее «миссию».

2 Исходя из формулировки «миссия» определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.

3 Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.

4 Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.

5 Определить систему контроля выполнения управленческих решений по достижению поставленных целей.

6 Составить отчет.

Исходные данные.

Организация: государственное предприятие любой отрасли (опытно-конструкторское бюро и т. п.); торгово-посредническая фирма; фирма, производящая мебель; ювелирно-художественная фирма; малое предприятие по производству товаров народного потребления; предприятие, оказывающее услуги населению.

Домашнее задание «Идеальный менеджер»

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

– глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;

– политическая зрелость, т. е. умение учитывать политические последствия решений;

– склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;

– умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;

– приоритет общественных интересов, т. е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;

– психологическое образование;

– склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;

– умение принимать на себя ответственность;

– способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;

– постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;

– деловитость (умение не делать бесполезных дел);

– стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;

– логическое мышление;

– способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;

– стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы.

1 Достаточно ли полон, на Ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?

2 Нет ли в этом наборе, по Вашему мнению, чего-либо лишнего?

3 Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном бизнесе?

Домашнее задание «Моя лучшая организация»

Студент должен описать организацию любой сферы деятельности, в которой, по его мнению, он нашел условия, сформировавшие у него данное представление. Текст должен состоять из фактов организационной жизни, а не их оценок и заключений, не являющихся чаще всего результатом глубокого анализа фактов и событий.

Тема 5. Проектирование организационной структуры

Вопросы для обсуждения

1 Ситуационные факторы (внешняя среда; технология работ; стратегический выбор; поведение работника) и элементы проектирования организации.

2 Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб (норма) управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация (делегирование); дифференциация и интеграция.

3 Основные типы организационных структур: линейно-функциональная (традиционная) структура, дивизиональная структура, проектная и матричная структуры.

4 Новые подходы в проектировании организаций. Эхдократическая организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок. Партисипативная организация. Сетевые организационные структуры.

Ситуация для анализа «Металлургическая компания»

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров об организационном построении компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке 2.

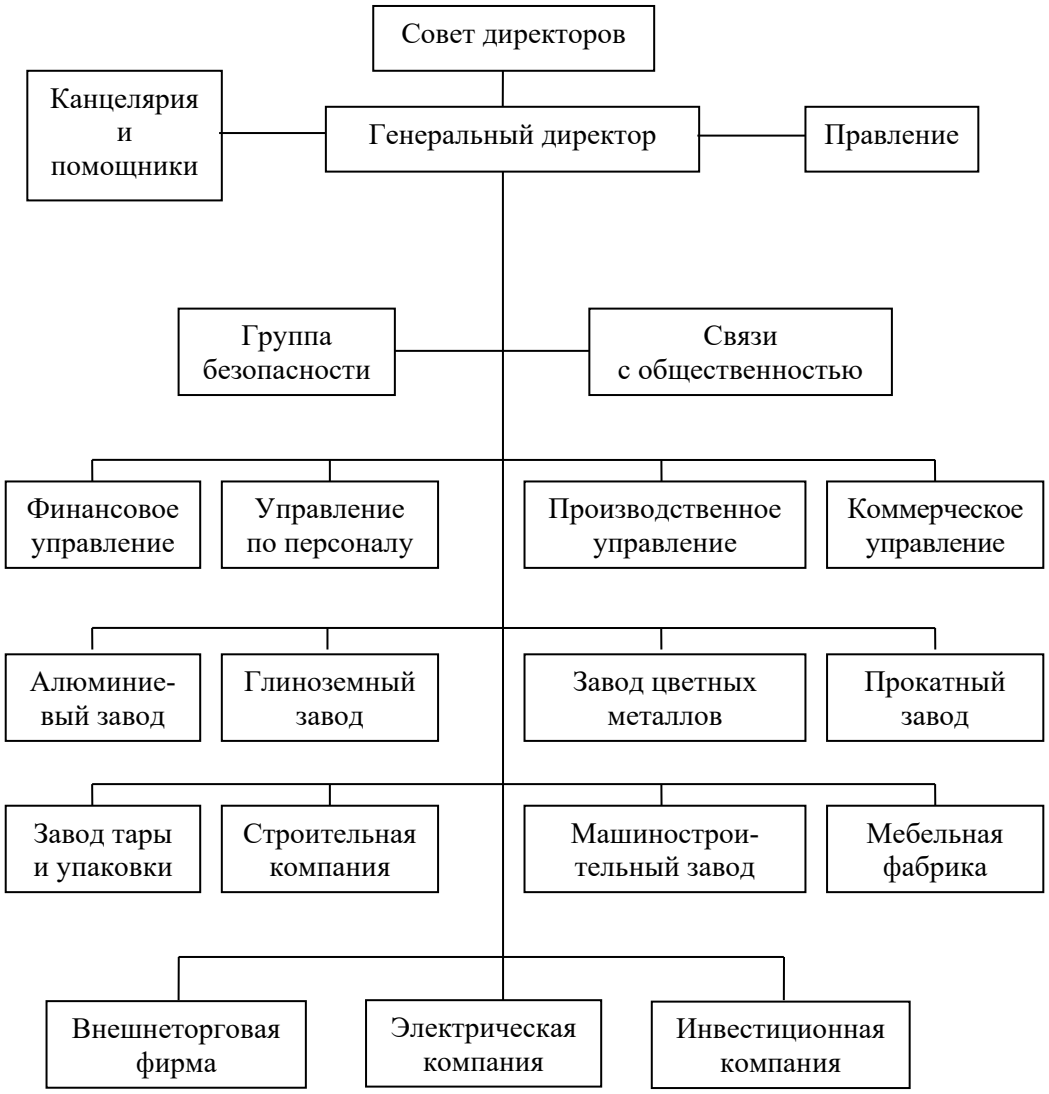

Рисунок 2 – Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25–30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что Вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Ответьте на следующие вопросы.

1 Как бы Вы ответили на заявление Виталия Зверева?

2 Если бы Вы были членом этого Совета директоров, то что бы Вы предложили Виталию Звереву сделать?

3 Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

Тест «Организационное развитие предприятия»

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий ответить на вопрос: в какой степени предприятие нуждается в организационном развитии. При ответе на каждый вопрос сделать отметку в одной из них по Вашему выбору (таблица 2).

Таблица 2 – Определение уровня организационного развития

Управленческая ситуация	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
1	2	3	4	5
1 В случае срывов, неудач, брака, нарушений в ходе производства всегда идет активный поиск виновных				
2 Многие сотрудники на отдельных участках работы стремятся к тому, чтобы обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг				
3 Доступ к информации определяется уровнем положения сотрудника, а не его функциями				
4 Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (отдел, подразделение). Многим цели неизвестны				
5 Если допущена ошибка, об этом узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги				
6 Господствует «отдельский» эгоизм				
7 Сотрудники редко отождествляют себя с принятыми решениями. Скорее, они воспринимают эти решения не как «свои», а как направленные против них				
8 Спокойно и планомерно заняться собственной работой удается только после рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное				
9 Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему «приказ – подчинение»				
10 Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителях, обычным является высказывание: «Эти там, наверху»				
11 Конфликты возникают чаще из-за мелочей				

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5
12 Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно. Речь идет не о существе вопроса, а о борьбе самолюбий				
13 Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд				
14 Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробивать» новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов				
15 Энтузиазм в работе – редкость				
16 В принципе, есть два вида работников: «старики», которые уже были на предприятии, когда оно только создавалось, и новички				
17 Многие работники «окапываются», используя трудовой договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны относительно своих прав				
18 Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и более или менее поверхностных наблюдений				
19 Много работников мучаются вопросом, зачем они так долго учились тому, чего не могут применить. Они не могут показать, на что они способны				
20 Сознание того, что трата времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия и в конечном счете самим рабочим местам, не часто находит проявление				
21 Работники в общем-то не хотят коллективного управления. Они хотят честно знать, куда направляется развитие, получать поручения и не переживать, если эти решения остались неверными				

Оценка результатов теста.

После выполнения теста сложите по каждому из четырех столбцов Ваши отметки. Чем выше получится сумма в первых столбцах, тем лучше результат, т. е. тем выше степень зрелости (организационного развития) Вашего предприятия. Максимальное число отметок (пунктов) в первом столбце – 21. Этот результат является лучшим. Чем выше показатель, набранный в последующих столбцах, тем в большей степени Ваше предприятие нуждается в организационном развитии.

Практикующее упражнение «Факторы проектирования организации»

Цель: данное упражнение поможет добиться большего понимания факторов внешней среды на проектировании того или иного типа организации.

Процедура.

Сначала в малых группах (2–6 человек), назначенных преподавателем,

проводится анализ внеорганизационного окружения с точки зрения перемен, представленных в предлагаемой матрице (рисунок 3). Обсуждается относительная важность каждого из компонентов внешней среды и степень её неопределённости. Малые группы оформляют своё решение письменно, затем в классе заслушивается каждая группа и подводится итог занятию.

Низкая

Динамика внешней среды….		
	Низкая степень неопределённости Небольшое число факторов и компонентов Факторы и компоненты достаточно схожи Факторы и компоненты в основном не меняются Пример: картонная фабрика	**Умеренно низкая степень неопределённости** Большое количество факторов и компонентов Факторы и компоненты не похожи друг на друга Факторы и компоненты в основном не меняются Пример: государственный университет
	Умеренно высокая степень неопределённости Небольшое количество факторов и компонентов Факторы и компоненты достаточно схожи Факторы и компоненты постоянно меняются Пример: дом моделей	**Высокая степень неопределённости** Большое количество факторов и компонентов Факторы и компоненты не похожи друг на друга Факторы и компоненты постоянно меняются Пример: коммерческий банк

Высокая Низкая Высокая

Сложность внешней среды….

Рисунок 3 – Матрица степеней неопределённости вне организационной среды

Задание

Преподаватель предоставляет каждой из малых групп одну и ту же или разные организации для анализа. Возможен вариант, когда малые группы сами могут сделать выбор. Следует учитывать общее знание студентами окружения предлагаемой или выбираемой для анализа организации. Оно должно быть достаточным, чтобы участники задания смогли ответить на следующие вопросы.

1 Какие компоненты внешней для организации среды данная малая группа собирается исследовать?

2 Какие из этих компонентов являются наиболее и наименее важными?

3 Как исследуемые компоненты характеризуются с точки зрения предлагаемых заданием переменных?

4 Какая степень неопределённой среды больше соответствует анализируемой организации?

5 Какие типы организационной реакции соответствуют данной степени неопределённости внешней среды?

6 Что должно быть перепроектировано в организации для наиболее адекватного реагирования на существующее внешнее окружение?

Варианты заданий:

а) группы исследуют одну и ту же организацию, обсуждаются и сравниваются их решения;

б) группы исследуют разные организации и затем сравнивают разные ситуации;

в) группы сравнивают очень разные по природе и целям организации и затем разъясняют свои решения друг другу.

Для работы в малых группах и в классе используется прилагаемая матрица на рисунке 3.

Примечание – Анализируя динамику (как меняются факторы и компоненты внешней среды) и сложность (как много разных факторов и компонентов внешней среды влияют на организацию) внешней среды по числу, схожести и изменяемости факторов её воздействия, студенты выбирают тот квадрат матрицы, в котором оказались отмеченными все три позиции. Соответственно, низкая степень неопределённости среды будет требовать простых структурных решений, а высокая, наоборот, сложных. В умеренном варианте возможны структурные решения средней сложности.

Домашнее задание «Схема организационной структуры»

По правилам изображения схем организационных структур студенты рисуют схему организации, в которой они учатся или работают. При этом, по необходимости, прилагается пояснение к тесту.

Тема 6. Управление процессами, связанными с личностью

Вопросы для обсуждения

1 Управление процессом адаптации человека и организации. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека.

2 Обучение поведению в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями. Управление группой. Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

3 Управление конфликтами. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

4 Управление изменениями. Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Процесс управления изменениями. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями.

5 Переговоры. Основные методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

Ситуация для анализа «Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить. Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

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

Прежде чем идти к руководителю фирмы, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Данное обстоятельство окончательно убедило девушку в необходимости встречи с руководителем фирмы, однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и девушка решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

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

Перед Ириной стал выбор. В принципе, она могла настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Девушка понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу, и что, совершенно точно, ее действия будут не по душе коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся – и фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Ответьте на следующие вопросы.

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

2 Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3 Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

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

5 Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Ситуация для анализа «Любите ли Вы свою работу?»

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», – сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низ-

кая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо, показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Как бы Вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?

2 Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?

3 Как бы Вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?

4 Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

5 Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

6 Не кажется ли Вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

Тест «Шкала глубины конфликта»

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, Вашему вниманию предлагается тест, составленный на основе использования формы семантического дифференциала (таблица 3).

В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора в пятибалльном измерении. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой – 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

Таблица 3 – Шкала глубины конфликта

Вид конфликтной ситуации	Балл	Вид конфликтной ситуации
Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
Цель конфликтующих – устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих – получение привилегий
Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
Лидеры мнений выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения

Оценка результатов теста.

Сумма баллов, равная 35–40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию. Сумма баллов, равная 25–34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Сумма баллов не менее 24 говорит о случайности возникшего конфликта.

Если по данному тесту набрано 35–40 баллов, то руководитель принимает на себя роль обвинителя; при сумме 25–30 баллов – роль консультанта; при сумме менее 24 баллов – роль воспитателя.

Там, где руководитель принимает на себя роль обвинителя, для разрешения конфликтной ситуации прибегают в основном к административным мерам воздействия на людей. Если руководитель берет на себя роль консультанта, для разрешения конфликта прибегают, главным образом, к психологическим мерам. В третьем случае, где руководитель является воспитателем, более пригодными оказываются педагогические меры.

Практикующее упражнение «Разрешение конфликтной ситуации в группе»

Цель: изучить методы разрешения конфликтов и показать, как действует механизм сотрудничества для разрешения конфликта в группе.

Процедура.

Преподаватель разбивает учебную группу на две части так, чтобы каждая из малых групп имела достаточно устойчивое мнение о другой малой группе, мешающее им нередко прийти к взаимопониманию в решении общих проблем. Каждая малая группа выбирает своего лидера. Процедура разрешения конфликта состоит из следующих этапов.

Этап 1. Группы должны письменно подготовить:

– перечень «А1», в котором они указывают, какими видят себя;

– перечень «А2», в котором выражают свое отношение к другой малой группе;

– перечень «Б» своих предсказаний о том, что другая малая группа напишет о них, т. е. «что мы думаем о том, как они думают о нас».

Этап 2. Группы собираются вместе, зачитывают перечень «А» и перечень «Б». Результаты не обсуждаются.

Этап 3. Малые группы обсуждают все то, что они услышали, и готовят перечень «В», т. е. перечень проблем, на который должно быть обращено первостепенное внимание в обеих группах. В процессе обсуждения в малых группах будет обнаружено, что большинство спорных моментов проясняется за счет простого обмена информацией на предыдущем этапе. Сократится также перечень «А», где останется только относящееся к самой проблеме.

Этап 4. Малые группы встречаются вместе и сравнивают свои перечни «В», которые содержат проблемы, требующие первостепенного внимания в обеих группах. Обсуждая вопросы, они составляют один перечень «Г», включающий только приоритетные для двух малых групп проблемы. Этим и определяется уровень, с которого упражнение может повториться с этапа 2, и перечень «Г» подвергнется той же процедуре обработки.

Этап 5. Обсуждение с учебной группой в полном составе плана действий по разрешению проблем перечня «Г».

Задание

1 Составить перечни «А», «Б», «В» и «Г».

2 После обсуждения составить отчет, в котором должны содержаться все вышеперечисленные перечни и выводы по преодолению конфликтной ситуации между малыми группами.

Домашнее задание «Наблюдаемые изменения в организации»

Из своего жизненного опыта приведите примеры организационных изменений, которые Вам лично приходилось наблюдать или в которых Вы непосредственно участвовали (таблица 4).

Таблица 4 – Организационные изменения

Изменения в организационной области …	Факты и события из личной жизни
… целей	
… стратегий	
… технологии работ	
… ролей и задач	
… структуры	
… персонала	
… культуры	

Тема 7. Деловая и организационная культура

Вопросы для обсуждения

1 Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека. Национальные особенности культур.

2 Этика бизнеса. Значение деловой этики. Базовые теории этики бизнеса. Деловая этика как основа деловой культуры. Инструменты реализации этики бизнеса.

3 Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО). Декларация Ко. Глобальный договор. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Средства реализации корпоративной социальной ответственности.

4 Понятие и значение организационной культуры. Принцип рекурсии. Содержание отношений организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры. Методы управления организационной культурой. Поддержание и развитие организационной культуры. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.

Ситуация для анализа «Проблемы качества на электромеханическом заводе»

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

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с

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

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

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

Ответьте на следующие вопросы.

1 Что Вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Какие конкретно аспекты культуры Вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?

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

3 Что Вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли она, по Вашему мнению, целям и стратегии завода? Как в целом Вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

Ситуация для анализа «Авария в человеческих взаимоотношениях»

В доменном цехе металлургического завода произошла «авария» в человеческих взаимоотношениях. Цех считался на заводе благоприятным. Так было, пока не назначили нового начальника. Им стал человек, проработавший на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все знали его как хорошего и спо-

собного работника. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился. Однако никто не мог предположить, что человек может так измениться.

Новый начальник цеха так возомнил о себе, что перестал считаться с мнением специалистов. С теми, кто пытался давать советы, вступал в конфликты и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми. В цехе появилось ощущение беды. И она пришла. Был перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не той, что надо. Начальник цеха на это не обратил внимания. От предостережений, как всегда, отмахнулся. Результат получился печальный. Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали 20 суток. Из прорыва выйти не могли более полугода.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Почему эту аварию назвали «аварией» человеческих отношений?

2 Какой стиль руководства присущ начальнику цеха?

3 Как, по Вашему мнению, можно было предотвратить аварию?

4 Как бы Вы наладили слаженную работу в цехе?

Тест «Определение степени подверженности стрессу»

Перед Вами 18 утверждений. Задача состоит в том, что Вы должны определить, в какой степени каждое утверждение имеет отношение к Вам. При ответах используйте следующую шкалу (от 1 до 5 баллов): 1 балл – всегда; 2 балла – почти всегда; 3 балла – редко; 4 – очень редко; 5 баллов – никогда.

1 Не менее одного раза в день я ем горячую пищу.

2 Не менее четырех ночей в неделю я сплю по 7–8 часов.

3 Я получаю от людей положительный эмоциональный отклик и сам плачу людям тем же.

4 У меня есть родственники, на которых я могу положиться.

5 Я занимаюсь физзарядкой до пота не менее двух раз в неделю.

6 Я выкуриваю в день менее половины пачки сигарет.

7 В неделю я принимаю алкоголь не менее пяти раз.

8 Мой вес соответствует моему росту.

9 Моя зарплата соответствует моим расходам.

10 У меня много друзей и знакомых.

11 У меня есть друг (друзья), с которыми я могу поделиться своими сокровенными мыслями.

12 Мое здоровье в норме.

13 Я могу спокойно говорить о своих переживаниях, будучи в расстроенных чувствах.

14 Я обсуждаю свои личные проблемы с людьми, с которыми общаюсь.

15 Не менее чем раз в неделю я шучу.

16 Я способен достаточно эффективно организовывать свое время.

17 Я выпиваю менее трех чашек кофе (чая) в неделю.

18 В течение дня мне удается побыть некоторое время наедине.

Оценка результатов теста.

Сложите полученные Вами баллы; из общей суммы вычтите 18; сумма баллов более 25 указывает на подверженность стрессу; сумма баллов 40–65 указывает на подверженность стрессу в сильной степени; сумма баллов больше 65 показывает, что Вы на грани срыва.

Тест «Умеете ли Вы общаться?»

Ответив на вопросы теста, определите степень своего умения поддерживать беседу и узнайте, что нужно в себе изменить, чтобы стать хорошим собеседником.

Из трех вариантов ответов выберите тот, который больше Вам подходит.

1 Когда человек, с которым Вы говорите, на Вас смотрит не отводя глаз, Вы:

а) чувствуете себя спокойно – 0 очков;

б) злитесь – 5 очков;

в) пугаетесь – 3 очка.

2 Если Ваш собеседник в разговоре не дает вам вставить ни единого слова, Вы:

а) сердитесь – 5 очков;

б) терпеливо слушаете – 0 очков;

в) теряете интерес – 2 очка.

3 Если собеседник часто перебивает Вас, не давая довести мысль до конца, Вы:

а) готовы его разорвать – 5 очков;

б) пытаетесь говорить проще – 0 очков;

в) не обращаете внимания – 1 очко.

4 Что Вы чувствуете, если человек, с которым ведете светскую беседу, не улыбается:

а) беспокойство – 1 очко;

б) раздражение – 5 очков;

в) сожаление – 0 очков.

5 Вас раздражает, когда собеседник делает вид, что не расслышал, и переспрашивает:

а) не выносите притворства – 5 очков;

б) он и правда мог не расслышать – 0 очков;

в) иногда раздражает – 2 очка.

6 Как Вы относитесь к тому, что собеседник нарочито подчеркивает интерес к беседе:

а) Вам неприятно – 0 очков;

б) это раздражает – 5 очков;

в) Вам все равно – 1 очко.

7 Ваш собеседник отвлекается – протирает очки, перекладывает бумаги, Вы:

а) сердитесь – 5 очков;

б) стараетесь не замечать – 0 очков;

в) обижаетесь – 3 очка.

8 Как Вы себя чувствуете, если во время разговора человек никогда не

смотрит Вам в лицо:

а) не слишком уютно – 0 очков;

б) злитесь на него – 5 очков;

в) это раздражает – 1 очко.

9 Если Вы говорите важные вещи, а собеседник отпускает шутки, Вы:

а) не реагируете – 1 очко;

б) смеетесь вместе с ним – 0 очков;

в) раздражаетесь – 5 очков.

Оценка результатов теста.

Подсчитайте очки. Суммируйте результаты ответов.

0–9 очков. Поздравляем! Вы прекрасный собеседник и можете при желании давать уроки того, как надо общаться.

10–28 очков. Вас можно назвать хорошим собеседником, но постарайтесь быть внимательнее и терпеливее к тому, с кем говорите. Выслушайте его мысль до конца, и Ваше впечатление будет совсем другим.

29–40 очков. Вы слишком критично относитесь к высказываниям и манерам собеседника. Думайте больше о смысле разговора и не отвлекайтесь на мелочи.

41–50 очков. К сожалению, Вы плохой собеседник. Но если есть желание, искусству вести беседу можно научиться.

Практикующее упражнение «Организационная культура учебной группы»

Составьте согласованный перечень позиций по каждому разделу.

1 Важные разделяемые верования и предположения (например, университет – важная часть жизни).

2 Разделяемые вещи материального мира (например, бесплатное обучение, хорошие условия обучения и т. д.).

3 Разделяемые выражения (например, «забить пару», как все запущено).

4 Разделяемые действия (например, взаимопомощь, списывание, опаздывание и т. д.).

5 Разделяемые мысли и чувства (например, все переживают друг за друга).

Примечание – Сформированные пункты разделов должны, с одной стороны, быть разделяемы большинством членов Вашей группы, с другой стороны, отличать Вашу группу от других, ей подобных.

Домашнее задание «Национальное в управлении организацией»

Используя модели национального в организационной культуре, сформулируйте 10 вопросов, в ответах на которые будет раскрываться влияние национальной культуры на управление организацией. При этом важно, чтобы эти десять вопросов максимально охватывали все аспекты управления деловой организацией. Например, в случае с «мотивацией» вопрос может выглядеть следующим образом: ориентируетесь ли Вы в работе больше на процесс или на результат? Известно, что европейская и азиатская культуры имеют в этом случае различные подходы.

Список литературы

1 **Басовский, Л. Е.** Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 256 с.

2 **Виханский, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 656 с.

3 **Дорофеев, В. Д.** Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 328 с.

4 **Котлер, Ф.** Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – 15-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 848 с.

5 **Маслова, Е. Л.** Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2020. – 332 с.

6 **Семенов, А. К.** Менеджмент: учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 186 с.

7 **Семенов, А. К.** Менеджмент: практикум для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 6-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К, 2020. – 202 с.

8 **Тебекин, А. В.** Менеджмент: учебник / А. В. Тебекин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 384 с.