

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

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



Могилев 2023

УДК 338.2
ББК 65.31
У67

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «26» сентября 2023 г.,
протокол № 2

Составитель ст. преподаватель Н. В. Рубанова

Рецензент канд. экон. наук, доц. А. В. Александров

Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине
«Управление организацией» предназначены для студентов специальности
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» очной и заочной форм
обучения.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

| | |
|-------------------------|------------------|
| Ответственный за выпуск | Т. В. Романькова |
| Корректор | А. Т. Червинская |
| Компьютерная верстка | М. М. Дударева |

Подписано в печать 20.11.2023 . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,94. Тираж 26 экз. Заказ № 1243.

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 г.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2023

Содержание

| | |
|--|----|
| 1 Содержание и эволюция представлений об управлении организацией | 4 |
| 2 Организация как целевое системное образование..... | 5 |
| 3 Цели и принципы управления организацией..... | 6 |
| 4 Принятие управленческих решений и оценка их эффективности..... | 7 |
| 5 Планирование в организационном процессе..... | 9 |
| 6 Мотивация в управлении организационными процессами..... | 10 |
| 7 Контроль и контроллинг в управлении организацией..... | 12 |
| 8 Управленческие методы..... | 12 |
| 9 Организационные структуры управления организацией..... | 14 |
| 10 Информационное обеспечение организационной деятельности..... | 15 |
| 11 Знания и интеллект как важнейший ресурс..... | 17 |
| 12 Организационно-управленческая культура..... | 19 |
| 13 Формирование и развитие имиджа организации..... | 20 |
| 14 Стил ь работы современного руководителя..... | 21 |
| 15 Оценка деятельности современного руководителя..... | 23 |
| 16 Время как ресурс организации..... | 25 |
| 17 Управление организационными конфликтами и стрессами..... | 27 |
| Список литературы..... | 31 |

1 Содержание и эволюция представлений об управлении организацией

Вопросы для обсуждения

- 1 В чем сущность управления как особого вида деятельности?
- 2 В чем разница между категориями «управление», «руководство», «менеджмент»?
- 3 В чем структурная разница между субъектом управления и объектом управления?
- 4 Предмет и объект науки управления организацией.
- 5 Чем отличаются процессный, системный и ситуационный подходы в управлении?
- 6 Свойства, присущие всем системам.
- 7 Основные элементы системы управления организацией.
- 8 Сущность концепции управления на знаниях.
- 9 Преимущества и недостатки управления по результатам.
- 10 В чем сущность и особенности партисипативного управления?
- 11 Основные положения концепции профессионального руководства.
- 12 Какие проблемы решали основатели научного менеджмента?
- 13 Чем обусловлено развитие научной мысли в современном менеджменте?
- 14 Каковы критерии и факторы успешности современной организации в условиях высокой неопределенности?

Задание 1

Подобрать к каждому понятию определение. Исходные понятия приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные

| Понятие | Определение |
|---------------------------|---|
| Менеджмент | Человек, который на свой страх и на свои средства организует новое дело с целью получения прибыли |
| Функции управления | Желаемый результат, которого стремится добиться организация |
| Цель организации | Состав, взаимосвязь, соподчиненность подразделений |
| Коммуникации | Человек, имеющий свое дело |
| Управленческое решение | Обмен информацией между двумя и более людьми |
| Организация как система | Действие субъекта, состоящее в определении проблемы, способов ее решения и осуществления решения |
| Бизнесмен | Группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения определенных целей |
| Предприниматель | Управление организацией в условиях рыночных отношений |
| Организационная структура | Устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующийся однородностью целей, действий или объектов их приложения |

Темы рефератов

- 1 Школа научного управления.
- 2 Административная школа управления.
- 3 Школа человеческих отношений.
- 4 Количественная школа управления.
- 5 Российская и советская управленческая наука.

2 Организация как целевое системное образование

Вопросы для обсуждения

- 1 В чем содержание и особенности организации как управленческой функции?
- 2 Какие факторы лежат в основе департаментализации?
- 3 Отличительные признаки между централизацией и децентрализацией.
- 4 Организация как функция управления имеет свое содержание и назначение. Является ли она приоритетной по сравнению с другими функциями управления и почему?
- 5 Этапы жизненного цикла организации и их характеристика.
- 6 Проблемы при обеспечении эффективного делегирования полномочий.
- 7 Основные принципы делегирования полномочий.
- 8 Организация как социальная структура.
- 9 Какие этапы лежат в основе любого организационного процесса?
- 10 Факторы внешней и внутренней среды.
- 11 Организационно-правовые формы организаций в Республике Беларусь.

Задание 1

Определить на каждой стадии создания предприятия задачи организации и задачи управления.

Задание 2

Провести сравнение организаций различных организационно-правовых форм не менее, чем по пяти признакам. Результаты представить в табличной форме.

Задание 3

Акционерное общество выделило из прибыли на оплату дивидендов по акциям 100 д. е. Эти деньги распределяются между шестью привилегированными акциями с фиксированным доходом в 5 % годовых на каждую акцию и 28 обыкновенными акциями. Какой дивиденд выплачивается по привилегированным и обыкновенным акциям?

3 Цели и принципы управления организацией

Вопросы для обсуждения

- 1 Понятие миссии организации.
- 2 Каковы отличительные особенности миссии от ключевых целей организации?
- 3 Основные принципы построения «дерева целей».
- 4 Основные этапы реализации программно-целевого управления.
- 5 Чем определяется эффективность программно-целевого метода управления.
- 6 Основные принципы управления общего характера.

Задание 1

Для организации, заданной преподавателем, определите: миссию, цели и задачи организации; функциональные области управления; области применения современных технологий; внешнюю среду косвенного воздействия; внешнюю среду прямого воздействия; внутреннюю среду; взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; основные принципы менеджмента по управлению организацией.

Задание 2

По имеющимся данным построить «дерево целей»:

а) персонал, учет, общие показатели роста, операционные цели, маркетинг, доля сопутствующих продуктов в общем объеме 10 %, финансовые ресурсы, корпоративные цели, миссия компании, информационные ресурсы, поставки (снабжение), продуктовые цели, доля основной продукции в общем объеме 70 %, ресурсные цели, управление финансами, доля бартерной металлопродукции в общем объеме 20 %, экономика, управленческие цели, хранение и транспортировка, логистика, материальные ресурсы, маркетинг и сбыт, трудовые ресурсы;

б) обеспечить лучшие в регионе транспортно-логистические коммуникации, расширить географию присутствия компании в регионе, улучшить условия работы региональных операторов, увеличить клиентскую базу в регионе, повысить удовлетворенность клиентов за счет сервиса и снижения транспортных издержек, создать быстрый и удобный сервис по обслуживанию оптовых покупателей, увеличить объем продаж в регионе, внедрить каналы продвижения на уровне головного офиса.

Задание 3

На основе цели, стоящей перед функциональной подсистемой «маркетинг», – выйти на первое место по продаже продукции определенного вида, сформулировать цели перед остальными функциональными подсистемами: производство, финансы, персонал, планирование, учет, инновации, контроль.

Задание 4

Определить, каким принципам соответствуют следующие пословицы (за основу принять системы принципов Г. Эмерсона и А. Файоля):

- всем сестрам по серьгам;
- всему свое время;
- всяк сверчок знай свой шесток;
- дорога ложка к обеду;
- за двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь;
- не зная броду, не суйся в воду;
- не подмажешь – не поедешь;
- один в поле не воин;
- поперек батьки в пекло не суйся;
- под лежачий камень вода не течет;
- любишь кататься, люби и саночки возить;
- старый друг лучше новых двух;
- лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать;
- дурная голова ногам покоя не дает;
- один за всех, все за одного;
- семь раз отмерь, один раз отрежь;
- семеро одного не ждут;
- сказано – сделано;
- соловья баснями не кормят;
- час упустишь, годом не наверстаешь;
- уговор дороже денег.

4 Принятие управленческих решений и оценка их эффективности

Вопросы для обсуждения

- 1 Содержание понятия «управленческие решения».
- 2 Роль управленческих решений в процессах управления.
- 3 Основные характеристики управленческих решений.
- 4 Основные принципы принятия управленческих решений.
- 5 Виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
- 6 Основные требования к управленческим решениям.
- 7 Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
- 8 Этапы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.

Задание 1

Ниже приводится список типичных организационных решений:

- найм заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию;
- доведение мастером до рабочих дневного задания;

- определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на пятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании;

- решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте по личным обстоятельствам;

- выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего семь отделений в крупном городе;

- выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом учебнике;

- выбор руководством компании места для строительства ресторана в небольшом, но растущем городе, находящемся между большими городами.

Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Задание 2

Перечислить последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 3

Руководитель предприятия подготовил анализ нового продукта марки А. По его исследованиям рынка продукт А следует продавать по розничной цене 10 д. е. По прогнозу розничных торговцев колебание цен может быть в пределах 40 % от продажной цены, а по прогнозу оптовых – в пределах 20 %. Переменные издержки на единицу продукта должны составить 2 д. е., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии – 28 000 д. е. Принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж 9 000 ед.

Задание 4

Из действий, обозначенных в списке, последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18:

- структуризация проблемы;
- документальное оформление задач;
- определение разрешимости проблемы;
- определение отклонения фактического состояния от желаемого;
- оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме;
- оформление решения;
- разработка вариантов решения проблемы;
- определение существования проблемы;
- оценка новизны проблемы;
- контроль выполнения задания;
- выбор решения;
- оценка вариантов решения;

- координация действий исполнителей решения;
- постановка задач исполнителям;
- выбор критерия оценки вариантов решения;
- установление взаимосвязи с другими проблемами;
- формулирование проблемы;
- определение причины возникновения проблемы.

Выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Задание 5

Поставщики изменили цены на материалы, повысив их на 30 %. Как изменение внешней переменной скажется на конечных результатах деятельности предприятия-потребителя и его внутренних переменных? Какие пути стабилизации деятельности предприятия из приведенных ниже можно выбрать: сменить поставщиков; сократить нормы расхода материалов; заменить материалы; изменить технологию? Обосновать выбор.

5 Планирование в организационном процессе

Вопросы для обсуждения

- 1 Планирование как функция управления.
- 2 Главные принципы планирования.
- 3 В чем сущность индикативного планирования?
- 4 Характеристика основных методов реализации функции планирования.
- 5 Общее и особенное в функциях «планирование» и «прогнозирование».
- 6 Отличительные признаки стратегического планирования.

Задание 1

Организация «Электро» выпускает три основных вида продукции – электрофены, электрокофемолки и электробритвы. Каждое изделие имеет ряд модификаций. Проанализировать основные направления деятельности организации, стратегию по видам продукции. При этом использовать информацию, характеризующую емкость рынка сбыта рассматриваемых видов продукции, продажи и конкурентов, представленную в таблице 2. Анализ провести, пользуясь матрицей Бостонской консультационной группы.

Таблица 2 – Исходные данные

| Вид продукции | Год | Емкость рынка, тыс. шт. | Продажа, тыс. шт. | |
|---------------|------|-------------------------|-------------------|-----------|
| | | | Организация | Конкурент |
| Электрофен | 2021 | 2499 | – | – |
| | 2022 | 2747 | 323 | 300 |
| | 2023 | 2994 | 276 | 300 |
| Кофемолка | 2021 | 1163 | – | – |
| | 2022 | 1347 | 388 | 300 |
| | 2023 | 1562 | 264 | 300 |
| Электробритва | 2021 | 3430 | – | – |
| | 2022 | 3500 | 601 | 300 |
| | 2023 | 3570 | 444 | 300 |

Задание 2

Расположите этапы стратегического планирования в необходимом порядке: анализ и оценка внешней среды; формулирование предназначения предприятия; анализ и оценка внутренней среды; формулирование целей организации; реализация и оценка стратегии; выбор определяющей стратегии; анализ альтернативных стратегий.

Задание 3

Металлургический завод в процессе модернизации и перестройки организационной структуры управления принял решение ликвидировать сталеплавильный цех и ряд других морально устаревших производств. Одновременно привлекаются значительные средства на строительство крупного современного электроплавильного производства и расширение сортопрокатного цеха. Определить, какую стратегию выбрало предприятие?

6 Мотивация в управлении организационными процессами

Вопросы для обсуждения

- 1 Мотивация как функция управления.
- 2 Основные факторы мотивации в современной трудовой деятельности персонала.
- 3 Основные принципы построения системы мотивации человека в современной организации.
- 4 Что такое мотив?
- 5 Отличительные признаки содержательных теорий мотивации.
- 6 Отличительные признаки процессуальных теорий мотивации.
- 7 Есть ли отличие между мотивацией и стимулированием?
- 8 В чем сущность нематериальных стимулов?
- 9 Какое место занимают потребности человека в системе мотивации?

Задание 1

Перечисленные ниже методы удовлетворения потребностей выделить в три группы – социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самовыражении. Объяснить, по какому принципу будет проводиться группировка.

Предлагайте подчиненным более содержательную работу.

Давайте сотрудникам работу, которая позволила бы им общаться.

Создавайте на рабочих местах дух единой команды.

Обеспечьте сотрудникам положительную обратную связь с достигнутыми результатами.

Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.

Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

Проводите с подчиненными периодические совещания.

Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Какие из методов не вошли ни в одну из этих групп?

Задание 2

Проранжируйте по важности факторы повышения производительности:

- хорошие шансы продвижения по службе;
- хороший заработок;
- оплата, связанная с результатами труда;
- признание и одобрение хорошо выполненной работы;
- работа, которая заставляет развивать свои способности;
- сложная и трудная работа;
- работа, позволяющая думать самостоятельно;
- высокая степень ответственности;
- интересная работа;
- работа, требующая творческого подхода;
- работа без больших напряжений и стрессов;
- удобное расположение во время работы;
- на рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений среды;
- работа с людьми, которые нравятся;
- хорошие отношения с непосредственным начальником;
- достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме;
- гибкий темп работы;
- гибкое рабочее время;
- значительные дополнительные льготы;
- справедливое распределение объемов работ.

Обоснуйте свое предложение по ранжировке.

Задание 3

Дайте характеристику современным теориям мотивации. Охарактеризуйте метод «кнута и пряника». Применим ли он в современных условиях? В чем его достоинства и недостатки? Опираясь на известные теории мотивации, оценить сильные и слабые стороны следующих систем оплаты труда: сдельной; сдельно-премиальной; сдельно-прогрессивной; аккордной; повременной; повременно-премиальной как инструмента мотивации.

7 Контроль и контроллинг в управлении организацией

Вопросы для обсуждения

- 1 Функция контроля.
- 2 Для чего необходим контроль в процессе функционирования организации?
- 3 Требования, предъявляемые к управленческому контролю.
- 4 Этапы стандартного алгоритма контролируемых действий.
- 5 В чем разница между контролем и контроллингом?
- 6 Какие факторы определяют использование в организациях методов внутреннего и внешнего контроля?
- 7 Координация как функция контроля.
- 8 Каким бывает контроль по стадиям осуществления?
- 9 Основные принципы организации эффективного контроля.
- 10 Какая взаимосвязь контроля с другими функциями управления?

Задание 1

Заполнить таблицу 3.

Таблица 3 – Сравнительный анализ координационных механизмов

| Механизм координации | Содержание | Условия применения |
|-----------------------------------|------------|--------------------|
| Прямой контроль | | |
| Стандартизация трудовых процессов | | |
| Стандартизация знаний и навыков | | |
| Стандартизация выпуска | | |
| Взаимные согласования | | |

Задание 2

Провести сравнительный анализ внутреннего и внешнего контроля. Результаты представить в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительный анализ контроля

| Показатель | Внутренний контроль | Внешний контроль |
|--------------|---------------------|------------------|
| Преимущества | | |
| Недостатки | | |

Задание 3

Перечислите основные цели и задачи контроля на предприятии. Объясните, как взаимосвязаны планирование и контроль. Приведите примеры различных способов контроля в организации.

8 Управленческие методы

Вопросы для обсуждения

- 1 В чем смысл методов управления?
- 2 Отличительные особенности экономических методов управления.
- 3 Какие особенности имеет кредитование как метод экономического управления?
- 4 В чем сущность налогообложения как экономического метода управления?
- 5 Чем отличаются организационно-распорядительные и нормативно-правовые методы управления?
- 6 Чем отличаются убеждение и внушение как методы социально-психологического воздействия?
- 7 Что означает организационное регламентирование?

Задание 1

При найме менеджера на работу в контракте было указано, что за год ему будет выплачиваться зарплата в размере 50000 д. е. и премия в виде телевизора или другой вещи подобной стоимости, которая выдается авансом в начале года. Менеджер разорвал контракт, проработав семь месяцев. При увольнении он получил 24000 д. е. Во сколько рублей была оценена выданная ему в начале года премия?

Задание 2

Методы управления – это система приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленной цели.

- 1 Перечислите основные методы управления, применяемые в организации, и раскройте их содержание.
- 2 Разработайте конкретную программу применения основных методов в процессе управления коллективом.

Задание 3

Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2 %, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6 %, объем продаж – 5 млн шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14 % при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн шт., доля фирмы – 18 %. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

Задание 4

Проанализировать сбытовую политику предприятия методом ABC-анализа и сделать выводы о целесообразности реализации отдельных продуктов в про-

грамме предприятия. В качестве критериев ранжирования использовать: удельный вес реализуемой продукции в денежном выражении; долю в объеме затрат; долю в прибыли. Исходные данные приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Исходные данные

| Продукт | Объем реализации, д. е. | Затраты, д. е. |
|---------|-------------------------|----------------|
| 1 | 450 | 394 |
| 2 | 280 | 230 |
| 3 | 130 | 120 |
| 4 | 2100 | 2000 |
| 5 | 5600 | 4900 |
| 6 | 240 | 205 |
| 7 | 5000 | 4959 |
| 8 | 1240 | 1235 |
| 9 | 134 | 132 |
| 10 | 218 | 215 |

9 Организационные структуры управления организацией

Вопросы для обсуждения

- 1 Организационная структура как элемент системы управления организацией
- 2 Какие элементы образуют организационную структуру управления?
- 3 По какому признаку образуются формальные и неформальные организационные структуры управления?
- 4 Главные критерии эффективности организационной структуры управления.
- 5 В чем разница между эффективностью аппарата управления и эффективностью организационной структуры управления?
- 6 Существуют ли управленческие ограничения для количества звеньев одного уровня управления?
- 7 Основные тенденции в трансформации современных организационных структур управления.

Задание 1

Фирма «Омега» расположена в городе С (регион Г), где и сосредоточены основные потребители ее изделий на данном этапе развития фирмы. Основное направление – выпуск фаянсовой посуды. Во главе фирмы – директор, который отвечает за политику фирмы и сбыт изделий. При этом имеется должность менеджера по маркетингу; первый заместитель отвечает за основное производство (объем, технология, качество), а также решает вопросы снабжения сырьем. Ему подчинены три производственных цеха (в каждом по три бригады численностью 10 человек); второй заместитель отвечает за доставку изделий в торговые точки, а также за организацию работы трех собственных торговых объектов (численностью по 2 человека). Собственного автотранспорта фирма не имеет. Основное

сырье для изготовления продукции поступает в необработанном виде из карьеров, расположенных в регионах А, Б и В. Сырье может иметь первичную обработку на месте добычи и в виде упакованных брикетов поступать на основное производство. Для этого нужно иметь в карьерах участки по производству брикетов и их упаковке.

Фирма решила расширить свою хозяйственную деятельность: увеличить ассортимент выпускаемой продукции, в том числе начать выпуск фарфоровой посуды и фаянсовой сантехники; создать филиалы в других регионах; создать торговые точки в разных городах. Установлено, что наибольшее число потребителей изделий фирмы приходится на города Южный, Центральный, Речной, Горный (расположенные в регионах А, Б и В), а также регион, где расположена фирма «Омега». Построить существующую организационную структуру фирмы «Омега». Можно ли сохранить эту структуру при расширении хозяйственной деятельности? Ответ обосновать.

Задание 2

Сравнить типы организационных структур управления по критериям, представленным в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика структур управления

| Критерий сравнения | Структура управления | |
|--|----------------------|------------|
| | иерархическая | адаптивная |
| Иерархия управления | | |
| Вертикальные и горизонтальные связи | | |
| Тип руководства | | |
| Формализация применяемых правил и процедур | | |
| Формализация отношений управленческого персонала | | |
| Разделение управленческого труда | | |
| Принятие управленческих решений | | |
| Отношения персонала организации | | |

10 Информационное обеспечение организационной деятельности

Вопросы для обсуждения

- 1 В чем отличие информации от сведений, данных?
- 2 Какие отличительные признаки имеет управленческая информация?
- 3 Свойства управленческой информации.
- 4 В чем сущность коммуникаций?
- 5 Что является условием эффективной коммуникации?
- 6 Основные элементы коммуникационного процесса.
- 7 Что относится к невербальным коммуникациям?
- 8 В чем суть эффективного слушания?
- 9 Основные коммуникационные барьеры.

Задание 1

Транспортно-экспедиционная компания «Экспресс» осуществляет пассажирские и грузовые перевозки. Во главе компании стоит президент, который отвечает за ее политику. При президенте имеются структуры со штабными полномочиями (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике компании). В компании «Экспресс» имеются вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. За решение технических вопросов, связанных с функционированием парка автомашин, их состоянием, организацией грузоперевозок, отвечает вице-президент по технике и эксплуатации. В подчинении директора сервисного хозяйства находятся службы, обеспечивающие техническое обслуживание автомашин. Логистические вопросы вверены директору организации перевозок, который контролирует распределение пассажиропотоков и грузопотоков исходя из имеющихся возможностей компании, с учетом оптимизации транспортных маршрутов, привлекаемых ресурсов и затрачиваемых на перевозку средств. Производственно-диспетчерская служба следит за своевременностью исполнения производственных программ по перевозке грузов и пассажиров, соблюдением расписания отправки и прибытия, географией маршрутов, осуществляя координацию и контроль. Она подчинена директору организации перевозок.

Определить информационные потоки; выделить восходящие и нисходящие коммуникации; выделить горизонтальные коммуникации между подразделениями; установить коммуникации типа руководитель-подчиненный; построить модель обмена информацией между президентом и вице-президентами; определить цепь обратной связи; уточнить коммуникационные роли руководителей подразделений.

Задание 2

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1 Объясните, почему неформальные коммуникации играют важную роль для руководителей организации.

2 Обоснуйте роль организационных коммуникаций в системе управления предприятием.

3 Приведите примеры наиболее распространенных и самых современных средств коммуникации в организациях. Объясните их преимущества.

4 Перечислите основные барьеры межличностных коммуникаций. Приведите примеры из личного опыта.

Задание 3

Проанализировать приведенные в таблице 7 помехи при общении. Определить, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполнить таблицу 7.

Таблица 7 – Помехи и барьеры

| Помеха | Барьер |
|--|--------|
| Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран | |
| Фильтрация информации | |
| Жаргон, используемый в группе | |
| Наличие большого числа уровней в структуре управления | |
| Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного | |
| Психологическая несовместимость общающихся | |
| Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления | |
| Различное понимание одних и тех же слов и выражений | |
| Неумение слушать собеседника | |
| Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран | |

Задание 4

Проанализировать перечисленные в таблице 8 виды передаваемой в сообщении информации. Определить, о каких коммуникациях (нисходящих, восходящих, горизонтальных, диагональных) идет речь, и заполнить таблицу 8.

Таблица 8 – Виды информации и виды коммуникаций

| Вид информации | Вид коммуникации |
|--|------------------|
| Информация о бюджете организации | |
| Предложения об улучшении деятельности подразделения и организации в целом | |
| Информация о предстоящих изменениях в составе акционеров | |
| Предложения в разрабатываемый в компании бизнес-план, вносимые различными отделами аппарата управления | |
| Обращение за консультацией по решению конкретной проблемы | |
| Информация о кадровых назначениях | |
| Должностные инструкции | |
| Предложения в проект положения об оплате труда в организации и замечания по нему | |
| Информация о выводе компанией новых товаров на рынок | |
| Информация о ходе выполнения производственного задания | |
| Информация о ходе реконструкции в компании | |
| Жалобы подчиненных на плохие условия труда | |
| Информация о создании новых подразделений в компании | |
| Информация о введении нового положения об оплате труда и премировании в организации | |
| Предложения в коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом организации | |
| Информация о причинах увольнения из организации | |
| Мнение подчиненных о непосредственном руководителе | |

11 Знания и интеллект как важнейший ресурс

Вопросы для обсуждения

- 1 Что понимается под категорией «знание»?
- 2 Основные этапы алгоритма управления знаниями.
- 3 Основные интеллектуальные факторы в ходе принятия управленческих решений.
- 4 Характеристика структуры управления на знаниях.
- 5 Что такое управление на знаниях?
- 6 Какие управленческие эффекты дает управление на знаниях.

Задание 1

Выбрать наилучший вариант помещения под офис производственно-коммерческой фирмы с учетом ряда критериев. Исходные данные приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Исходные данные

| Критерий | Вариант | | | |
|--|---------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 Цена, д. е. | 4200 | 3400 | 3200 | 4000 |
| 2 Дополнительные расходы по ремонту и оборудованию | Небольшие | Минимальные | Значительные | Небольшие |
| 3 Возможность установки телефона | 2 номера | 2 номера | 3 номера | 1 номер |
| 4 Комфорт | Маленькое помещение | Просторно, но холодно | В соответствии с требованиями | Маленькое помещение |
| 5 Срок эксплуатации здания, лет | 25 | 3 | 7 | 4 |
| 6 Близость производственной базы и складских помещений | Далеко | Рядом | Рядом | Далеко |
| 7 Место для стоянки автомашины | Нет | Есть | Можно оборудовать | Можно оборудовать |

Порядок выполнения задания.

1 Решить, все ли критерии имеют значение? Если какой-то критерий не имеет значения, его не следует учитывать.

2 Определить значимость каждого критерия по следующей шкале: 5 баллов – чрезвычайно важно; 4 балла – очень важно; 3 балла – важно; 2 балла – имеет значение; 1 балл – несущественно.

3 Установить соответствие каждому критерию по следующей шкале: 5 баллов – идеально отвечает требованиям; 4 балла – в большой степени отвечает требованиям; 3 балла – в основном отвечает требованиям; 2 балла – частично отвечает требованиям; 1 балл – мало отвечает требованиям; 0 баллов – не отвечает требованиям.

4 Определить взвешенные баллы.

5 Выбрать наилучший вариант.

Задание 2

В соответствии с общепринятым выражением «Кто владеет информацией, то владеет всем миром» информационное обеспечение открывает ряд возможностей для организации. К их числу относятся: достижение конкурентных преимуществ компании; снижение финансовых рисков и опасностей для имиджа организации; определение отношения потребителей к товарам и услугам компании; анализ состояния внешней среды; координация реализации стратегии компании; оценка рыночной деятельности компании; получение поддержки руководства при принятии решений; повышение эффективности деятельности компании. Какие еще возможности открывает информационное обеспечение? Какие возможности информационного обеспечения необходимо использовать в первую очередь?

12 Организационно-управленческая культура

Вопросы для обсуждения

- 1 В чем сущность управленческого труда?
- 2 Категория «управленческая культура».
- 3 Цели и задачи управленческой деятельности.
- 4 Элементы организационно-управленческой культуры.
- 5 Основные задачи совершенствования управленческого труда.
- 6 Элементы речевой культуры.
- 7 Правила эффективной речевой коммуникации.

Задание 1

По предложенным ниже характеристикам определите тип руководителя, специалиста. На какой участок работы его лучше направить?

А) Обладает большим опытом работы и практическими знаниями; хорошо ориентируется в вопросах бизнеса; разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в технической документации; хорошо знает парк имеющегося на предприятии оборудования; хорошо знаком с организацией и планированием производства.

Б) Имеет представление об учете и отчетности на своем участке работы, знает, откуда можно получить необходимую справку; знает основные вопросы финансирования и кредитования; имеет необходимые экономические знания; имеет представление о проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации; не умеет реально оценивать возможные последствия различных нормативных актов и управленческих решений, не может просчитывать их на несколько шагов вперед.

В) В целом справляется с планированием работы; нерешителен, иногда не может своевременно принять необходимые решения; обладает хорошими навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы;

достаточно разумно действует при производственном сбое; не умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

Задание 2

Разработайте свою модель личных и деловых качеств, которыми должен обладать менеджер, обоснуйте ее. Проведите оценку своих деловых качеств, используя метод балльной оценки (экспертным путем). При оценке используйте данные нескольких экспертов. Результаты анализа обобщите.

Задание 3

Распределите менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, главный механик, генеральный директор, начальник ремонтных мастерских, главный инженер (таблица 10).

Таблица 10 – Типы менеджеров по уровням управления

| Уровень управления | Характеристика | Основная задача | Должность менеджера |
|--------------------|--|---|---------------------|
| Высший | Руководитель организации и его заместители | Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой | |
| Средний | Руководители организации, не отнесенные к высшему и низшему уровню | Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями | |
| Низший | Руководители, не имеющие в подчинении руководителей | Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием ресурсов и оборудования | |

Задание 4

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы

- 1 Что такое организационная эффективность?
- 2 Перечислите основные критерии эффективной деятельности организации.
- 3 Какую роль играет целеполагание в организационной эффективности?
- 4 Какое влияние информационные технологии оказывают на эффективность деятельности организации?
- 5 Какое влияние оказывает корпоративная культура на эффективность деятельности организации?
- 6 Почему внутри организации встречается сопротивление переменам? Какие шаги могут предпринять менеджеры для преодоления сопротивления?
- 7 На какой из пяти элементов (идеи, потребности, принятие решений, осуществление, ресурсы), необходимых для успешного внедрения перемен, по Вашему мнению, менеджеры склонны не обращать внимания?

13 Формирование и развитие имиджа организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Что такое имидж? Как он связан с организацией?
- 2 Какие свойства имеет имидж организации?
- 3 Факторы, влияющие на имидж организации.
- 4 Какие компоненты образуют имидж организации?
- 5 В чем состоит деятельность по формированию имиджа организации?
- 6 Что такое фирменный стиль в узком и широком понимании?
- 7 Из каких компонентов состоит фирменный стиль?

Задание 1

В таблице 11 сравнить понятия «имидж», «репутация» и «бренд» по ряду признаков.

Таблица 11 – Сравнительная характеристика понятий

| Признак | Имидж | Репутация | Бренд |
|-------------------------------------|-------|-----------|-------|
| База формирования | | | |
| Очередность создания | | | |
| Затраты по времени | | | |
| Предназначение | | | |
| Возможность структурировать | | | |
| Возможность влияния и управления | | | |
| Затраты на создание, восстановление | | | |
| Метод стоимостной оценки | | | |

Задание 2

Спланировать для своей организации специальное событие, повышающее имидж. При этом учесть, что специальное событие должно обладать набором характерных признаков:

- событие заранее планируется;
 - событие освещает деятельность компании с положительной стороны;
 - событие учитывает интересы целевых аудиторий;
 - событие устраивается для того, чтобы о нем сообщили, в лучшем случае для того, чтобы превратить в традицию;
 - событие хорошо организовано, доступно для наблюдения, привлекает зрителей и участников;
 - событием стараются произвести незабываемое впечатление;
 - событие должно стать источником новостей;
 - событие порождает другие, аналогичные события.
- Составить программу проведения такого события.

14 Стиль работы современного руководителя

Вопросы для обсуждения

- 1 В чем заключается сущность стиля руководства?
- 2 Как фактор времени влияет на особенности стиля руководства?
- 3 В чем сущность ситуационного подхода в оценке эффективности стиля руководства?
- 4 Основные элементы лидерства.
- 5 Какие формы подражания существуют?
- 6 В чем особенности стиля современного руководителя?
- 7 Главные организационные требования к современному руководителю.

Задание 1

В таблице 12 сравнить стили руководства (согласно поведенческой концепции).

Таблица 12 – Сравнительная характеристика стилей руководства

| Характеристика | Стиль руководства | | |
|----------------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| | автократический | демократический | либеральный |
| Основной принцип | | | |
| Авторитет | | | |
| Степень организованности | | | |
| Вид решения | | | |
| Вид распоряжений | | | |
| Делегирование полномочий | | | |
| Инициатива | | | |
| Вид контроля | | | |
| Подбор кадров | | | |
| Отношение к знаниям | | | |
| Отношение к общению | | | |
| Отношение к подчиненным | | | |
| Отношение к дисциплине | | | |
| Отношение к стимулированию | | | |

Задание 2

Выбор индивидуального типа руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Ниже приведены типы руководства.

1 Невмешательство характеризуется низким уровнем заботы о людях и о производстве. Руководитель добивается минимальных результатов, достаточных лишь для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.

2 «Теплая компания» характеризуется высоким уровнем заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководство не особенно интересуется, будут ли достигнуты конкретные результаты.

3 Ориентация на производственные задачи – тип руководства, при котором внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимание, либо уделяется его крайне мало.

4 Золотая середина – тип руководства, при котором руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5 Командный подход – тип руководства, при котором руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов организации через внимание к производству и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой тип руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дать обоснование своей позиции. Подумать, может ли быть гибкий тип руководства.

Задание 3

Сравнить понятия «руководитель» и «лидер» по ряду признаков. Результаты представить в таблице 13.

Таблица 13 – Сравнительная характеристика

| Признак | Руководитель | Лидер |
|--|--------------|-------|
| Общественное отношение | | |
| Система отношений | | |
| Природа | | |
| Статус | | |
| Целеполагание, взаимодействие с подчиненными | | |
| Инструменты управления | | |
| Функции управления | | |
| Базовые функции для реализации власти | | |

15 Оценка деятельности современного руководителя

Вопросы для обсуждения

- 1 В чем состоят особенности количественной оценки управленческого труда?
- 2 Основные проблемы оценки труда руководителя.
- 3 Методы оценки уровня руководства.
- 4 От чего зависит частота проведения оценочных действий?
- 5 Основные этапы процедуры оценки труда руководителя.
- 6 Какие факторы определяют содержание оценки руководителя?

Задание 1

Проанализируйте управленческую деятельность на заводах «А» и «Б», оцените ее эффективность, выделите преимущества и недостатки действующих

структур управления на данных заводах, разработайте предложения по совершенствованию.

На заводе «А» группа управляющего запасами занимается обработкой информации и координацией материальных потоков, в то время как аппарат управляющего производством сконцентрирован на управлении процессами обработки изделий и ремонте оборудования. Работники на заводе «А» более склонны концентрировать внимание на проблемах текущего характера, на том, что каждая группа управляющих и специалистов непосредственно отвечает. На заводе «Б» круг обязанностей каждого подразделения в аппарате управления гораздо шире и обычно простирается от организации выполнения особых требований и запросов потребителей до совершенствования на систематической основе производственных мощностей предприятия. В результате уже в силу широты кругозора интегрирующей природы своей деятельности, подавляющая часть функций, выполняемых управляющими и специалистами различных служб завода «Б», намного теснее связана с факторами повышения конкурентоспособности предприятия по сравнению с организацией управления на заводе «А». В частности, на заводе «А» основная часть неопределенности во внешней среде, с которой приходится иметь дело предприятию, точно также как преодоление различий между службами и отделами, рассматривается как заботы группы управления запасами. То есть служба управления запасами занимается в основном сбором информации и созданием запасов на случай возникновения перебоев в снабжении. Иначе говоря, служба управления запасами стремится приспособиться к всевозрастающей сложности производства, вместо того чтобы заниматься пересмотром организации материально-технического снабжения и изменением режима поставок. С другой стороны, на заводе «Б» неопределенность и различия в характере деятельности разных служб в аппарате управления являются предметом общей заботы и подлежат их модификации с течением времени. Весь менеджмент концентрирует усилия на уменьшении неопределенности извне и на объединении усилий разных служб в одном направлении, чтобы их действия ни в коем случае не наносили ущерба результатам работы всего предприятия в целом. Такая позиция отражается не только на управляющих и специалистах, но и на отношении рабочих к своему труду. Таким образом, если на заводе «А» централизация управления усиливается, все больший круг вопросов решается на уровне директора, то на заводе «Б», напротив, все больше прав и ответственности передается на нижний уровень управления. На заводе «А» главной целью персонала по закупкам сырья и материалов, комплектующих изделий является снижение цены, которая заплачена за данные поставки, и, одновременно обеспечение надежности поставок при неопределенности поведения различных поставщиков и субподрядчиков, с которыми приходится иметь дело предприятию. К тому же круг поставщиков постоянно меняется, что также создает неопределенность. В связи с этим создаются дополнительные запасы на предприятии, чтобы застраховать себя на случай непредвиденных обстоятельств. При использовании на заводе «А» формальных, краткосрочных контрактов с поставщиками поощрить или как-

то дисциплинировать их можно, только меняя объемы заказов материалов и комплектующих изделий. Отношения с поставщиками на заводе «Б» совершенно иные. Прежде всего у завода намного меньше поставщиков и субподрядчиков (примерно в 4 раза), а многие материалы и комплектующие поставляются из одного источника. Более того, многие субподрядчики завода «Б» – местные мелкие и средние фирмы. Этим фирмам было поручено разработать специфические компоненты, а также оказывается необходимая инженерная и производственная помощь. Они совместно с заводом «Б» работают над снижением запасов и незавершенного производства, над повышением качества.

1 Каковы принципиальные различия в подходах к управлению на данных предприятиях?

2 Какие изменения необходимо провести в структурах управления на заводах «А» и «Б»?

3 Какова система ценностей у управляющих и специалистов, как они воспринимают проводимые изменения на предприятиях?

Задание 2

На предприятии возникла проблема сокращения себестоимости продукции. Две рабочие группы, созданные для ее решения, предложили два противоположных проекта по совершенствованию системы управления предприятия.

В первом проекте предлагается усилить централизацию управленческой функции, что позволит сократить численность управленческого персонала на 15 %. Во втором проекте предлагается осуществить децентрализацию системы управления. Для обоснования данного предложения были использованы результаты опроса руководителей среднего звена. Руководители утверждали, что, получив дополнительные права при использовании финансовых ресурсов, проведении кадровой политики, решении организационных вопросов они смогли бы поднять производительность труда рабочих на 20 % и повысить коэффициент использования материала на 18 %. Однако осуществление децентрализации системы управления повлечет за собой увеличение затрат на управление на 25 %. Расходы на разработку и внедрение второго проекта – 100 тыс. р. Оценить экономический эффект от внедрения каждого из проектов сделать вывод, какой из проектов наиболее предпочтителен. Срок реализации проектов – 1 год. Капитальные вложения не предусмотрены.

Исходные данные: общая численность работников аппарата управления – 700 человек, численность рабочих – 1900 человек, среднемесячная зарплата рабочего – 2500 р., а управленца – 3000 р. Общие затраты на управление – 200 тыс. р., затраты на основные материалы – 250 тыс. р.

16 Время как ресурс организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Почему время не относится к управляемому ресурсу?
- 2 В чем разница между управлением времени и организацией использования времени?
- 3 Какие функции выполняет время как управленческая категория?
- 4 В чем особенность времени как фактора производства?
- 5 Свойства времени как фактора производства.
- 6 Какие экономико-управленческие категории напрямую связаны с фактором времени?
- 7 Принципы организации рабочего времени.
- 8 Основные правила рациональной организации рабочего времени.
- 9 Что такое хронофаги и как их преодолеть?
 - 3 Что такое работоспособность и от каких факторов она зависит?
 - 4 Какие стадии имеет процесс работоспособности, в чем их сущность?
 - 5 В чем сущность правила Парето?
- 13 Как влияет делегирование полномочий на рациональное использование времени?
- 14 Как связаны использование времени и состояние здоровья?
- 15 Цикличность работоспособности в течение рабочего дня, недели.

Задание 1

Устранить помехи рабочего времени, используя алгоритм «помеха – причина – действие».

Список помех времени:

- 1) попытка слишком много сделать за один раз;
- 2) суета, нетерпение, излишняя суетливость;
- 3) случайные телефонные звонки;
- 4) отсутствие дисциплины;
- 5) нечеткая постановка целей;
- 6) незапланированные посетители;
- 7) затяжные совещания.

Для каждой помехи необходимо указать минимум три причины и три направления ее устранения.

Задание 2

По данным, приведенным в таблице 14, составить баланс рабочего времени.

Таблица 14 – Исходные данные

| Показатель | Значение, чел.-ч |
|-----------------------------------|------------------|
| Календарный фонд времени | 91250 |
| Праздничные и выходные дни | 24480 |
| Очередные отпуска | 9800 |
| Фактически отработанное время | 52665 |
| Неявки по болезни | 900 |
| Отпуска по учебе | 360 |
| Неявки, предусмотренные законом | 390 |
| Прочие неявки | 150 |
| Неявки с разрешения администрации | 160 |
| Прогулы | 660 |
| Целодневные простои | 1695 |

Задание 3

Провести анализ использования рабочего времени и разработать мероприятия по его улучшению на основе проведенных на предприятиях одной отрасли исследований рабочего времени руководителей, главных специалистов, начальников отделов и цехов методом фотографии рабочего дня.

Нормативное соотношение организационно-распорядительных и инженерных (специальных) работ в деятельности руководителей приведено в таблице 16.

На основе этих данных рассчитать следующие показатели: коэффициенты использования рабочего времени руководителей, главных специалистов, начальников отделов и цехов; коэффициент возможного повышения эффективности использования рабочего времени; коэффициент возможного повышения производительности труда.

Сопоставить нормативные соотношения организационно-распорядительных и инженерных работ в деятельности руководителей с результатами обработки фотографии рабочего дня и разработать предложения по совершенствованию использования рабочего времени.

Таблица 15 – Исходные данные

| Категории затрат рабочего времени | Элементы затрат | Затраты труда по времени, % | | |
|---|--|-----------------------------|--------------------|------------------|
| | | руководитель | главный специалист | начальник отдела |
| Организационно-распорядительная деятельность | Направляет, организует, утверждает | 40 | 30 | 20 |
| Инженерная (специальная) работа | Анализирует, консультирует, контролирует | 40 | 45 | 50 |
| Исполнительская работа | Отчеты, поиск документов, лиц | 10 | 15 | 20 |
| Повышение квалификации | Чтение специальной литературы, НТИ | 5 | 3 | 2 |
| Потери времени по организационно-техническим причинам | Ожидание лиц, документов | 5 | 7 | 8 |

Таблица 16 – Нормативное соотношение работ в процентах

| Количество подчиненных | Организационно-распорядительные работы | Инженерные (специальные) работы |
|------------------------|--|---------------------------------|
| 3–5 | 40 | 60 |
| 6–9 | 70 | 30 |
| Свыше 10 | 100 | – |

17 Управление организационными конфликтами и стрессами

Вопросы для обсуждения

- 1 Что такое конфликт и какова его взаимосвязь с агрессией?
- 2 Что означает управление конфликтом?
- 3 Что такое инцидент в конфликте?
- 4 Классификация причин конфликта.
- 5 Особенности профессиональных конфликтов.
- 6 Какие признаки могут быть в основе классификации конфликтов?
- 7 В чем сущность конфликта ценностей в организации?
- 8 Каким образом влияют на успешное функционирование организации внутриличностные конфликты?
- 9 Каковы роли субъекта и объекта конфликта?
- 10 Методы разрешения конфликтов.
- 11 Что такое стресс?
- 12 Управление стрессом на уровне организации.
- 13 Управление стрессом на уровне личности.
- 14 Что такое конфликтоген?
- 15 Как классифицируются конфликтогены?

Задание 1

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного. Распространенные психологические игры в сфере труда.

1 «Да, но». На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, да, Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступает тишина и общая неловкость.

2 «Позор». Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И, несмотря на то, что работа на 99 % сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

3 «Сам увидишь, что из всего этого получится». Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

4 «Я глуп». Новая сотрудница, занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

5 «Пни меня». Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

6 «Сейчас я тебе покажу». Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А Вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

7 «Зал суда». Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен

мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра, или более разрушительный конфликт.

Задание 2

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держались очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала.

Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь? Был ли разрешен данный конфликт? Предложите варианты разрешения конфликта.

Задание 3

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Список литературы

1 **Петрович, М. В.** Управление организацией: учебник / М. В. Петрович. – 3-е изд., стер. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2020. – 479 с.

2 Менеджмент. Практикум: учебное пособие / З. Р. Тавасиева [и др.]. – Владикавказ: ИПЦ ИП Цопанова А. Ю., 2017. – 274 с.

3 Управление организацией (предприятием): учебное пособие для бакалавров и специалистов / Под ред. И. М. Лаврова. – Москва: РУТ (МИИТ), 2020. – 167 с.

4 Менеджмент. Теория, практика и международный аспект: учебник для студентов вузов / Под ред. Н. Ю. Кониной. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Аспект Пресс, 2021. – 432 с.

5 Теория и практика менеджмента: инструментальное обеспечение управленческой деятельности: учебник / Под ред. М. В. Хайруллиной, А. А. Борисовой. – Москва: Проспект, 2021. – 648 с.