

**Учреждение образования «Гомельский государственный  
университет имени Франциска Скорины»**

**ПЛАНЫ-ЗАДАНИЯ  
по дисциплине «Основы менеджмента»  
для студентов специальности  
«Финансы и кредит»  
1 курс**

**Автор-составитель:  
Гавриленко В.Н., к.ф.-м.н., профессор**

**Гомель 2014**

## Семинар 1 Управление. Менеджмент. Организация.

### План

1. Управление и менеджмент: сходство и различие.
2. Основные методы менеджмента, их классификация.
3. Организация: основные элементы и связь с внешним окружением. Жизненный цикл организации.
4. Миссия и цели организации

### Контрольные вопросы и задания

1. В чем сходство и различие понятий «Менеджмент» и «Управление»?
2. Классификация систем. Организация как социально-экономическая система
3. Какие экономические методы менеджмента целесообразно использовать в управлении современной организацией?
4. Какие экономические показатели следует анализировать при оценке конкурентоспособности организации?
5. Дайте характеристику организационно-распорядительным методам управления.
6. Назовите особенности методов административного воздействия.
7. Назовите формы распорядительного воздействия, используемые в деканате.
8. В каком документе излагаются социальные гарантии работника?
9. Какие психологические характеристики личности следует учитывать при формировании коллектива?
10. С каким типом темперамента следует подбирать сотрудников на вакантные должности бухгалтера, финансиста, экономиста-международника, менеджера?
11. По каким признакам можно определить, является организация формальной или неформальной?
12. Как можно заставить «работать» на Вас неформальную организацию. На какие группы подразделяются организации по критерию прибыли?

### Домашнее задание

**Задание 1.** Проработайте тест на соответствие собственных индивидуальных способностей человека чертам профессионального менеджера (**приложение 1**). Сделайте выводы.

**Задание 2.** Проработайте тест на восприятие группы индивидуумом (**приложение 2**). Сделайте вывод: могла бы Ваша группа создать успешную организацию? Вывод обоснуйте и обсудите.

**Задание 3.** Проведите дома деловую игру «Алфавит», соблюдая следующие этапы:

1. На каждую данную букву назовите и запишите слова, которые, на Ваш взгляд, относятся к определению «управление предприятием».
2. В каждом столбце рисунка 1 подчеркните три слова, которые, на Ваш взгляд, наиболее характеризуют понятие «управление предприятием».

А Актив Адаптац ия и др.	Б	В	Г	Д
Е	Ж	З	И	К
Л	М	Н	О	П

Р	С	Т	У Управлен ие Уровень и др.	Ф
---	---	---	---	---

Рисунок 1 – Алфавит терминов

3. Из подчеркнутых слов составьте определение «Управление предприятием – это...».

**Задание 4** Проанализируйте ситуационные задания, приведенные ниже, и обоснуйте Ваше решение.

#### **Ситуационные задания**

**Ситуация 1.** Ваша фирма планирует за три года поднять производительность труда на 20%, увеличив выпуск продукции на 15%, расширить свои позиции на рынке в другом городе на 8%. При этом у Ваших партнеров в лице поставщика сырья прибыль увеличится на 8%, а у посредников – на 15%.

На основе вышеприведенных данных дайте определение внутренним и внешним целям. Укажите, какие из перечисленных целей относятся к внутренним, а какие – к внешним.

**Ситуация 2.** Вам предлагаются следующие примеры, характеризующие объединения людей:

1. В электричке ехала группа людей для того, чтобы собирать грибы в лесу.

2. На стадионе собралась группа болельщиков футбольной команды, бурно обсуждавших выигрыш своей команды во время матча.

3. Группа молодых людей в составе трех человек организовала предприятие по ремонту обуви, закупив для этого необходимое оборудование, разработав функциональные обязанности каждого из членов группы, сформулировала основные философские и эстетические нормы работы.

Используя информацию, приведенную выше, определите, каждое ли из этих объединений является организацией или нет. Обоснуйте свой ответ.

**Ситуация 3.** Вас назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частого опоздания на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Укажите, как Вы начнете беседу при встрече, используя следующие варианты:

а) независимо от своего опоздания, сразу же потребуете от сотрудника объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

**Ситуация 4.** Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) Вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину.

Укажите, как Вы себя поведете в этой ситуации, используя следующие варианты:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы новый начальник цеха (отдела); вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник; вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор; затем представитесь и спросите, нет ли у них каких претензий к администрации; после этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать; возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

#### **Задания для работы в аудитории**

**Задание 1.** В таблице 1 представлен список ценностей организации.

Таблица 1 – Список ценностей организации

Классические ценности	Ценности нового типа
1. Дисциплина	1. Творческая инициатива
2. Чинопочитание	2. Участие в управлении
3. Иерархия	3. Коллективизм
4. Ориентация на задачу	4. Ориентация на потребности
5. Карьера	5. Раскрытие личности
6. Власть	6. Признание
7. Централизация	7. Децентрализация
8. Успех	8. Социальная ответственность
9. Самоотдача	9. Способность идти на компромиссы

**Выполните следующее:**

2. Выберите из каждого столбца пять ценностей, определяющих высокий имидж организации.

**Задание 2.** Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими, оперативными или тактическими?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.

**Семинар 2 Внешняя и внутренняя среда организации**

**План**

1. Менеджмент и внутренняя среда организации.
2. Внешняя среда прямого воздействия и ее составляющие.
3. Внешняя среда косвенного воздействия и ее характеристики.
4. Классификация эталонных стратегий организации.

**Контрольные вопросы и задания**

1. Назовите элементы внутренней среды организации.
2. Каковы соотношения между понятиями: цели, задачи и люди?
3. Покажите взаимосвязь между элементами внутренней среды: «структура», «технология», «персонал».
4. Назовите критерии оценки эффективности использования внутренней среды организации.
5. Назовите элементы внешней среды прямого воздействия.

6. Назовите элементы внешней среды косвенного воздействия.
7. Поясните, зачем менеджеру необходимы знания о внешней и внутренней среде организации.
8. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой? Представьте организацию как открытую и закрытую систему.
9. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленного предприятия соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?
10. Какие факторы международного окружения необходимо знать менеджеру при выходе на внешний рынок?
11. Как связан жизненный цикл предприятия и выбор стратегии развития организации?

### Домашние задания.

**Задание 1** Рассмотрите взаимосвязь между целями и ресурсами следующих организаций:

- ОАО «Гомсельмаш».
- Национальный международный аэропорт (г. Минск).
- Фабрика художественных изделий (г. Гомель).
- Санаторий «Приднепровский» г.Рогачев .

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

- миссию, цели и задачи организации;
- функциональные области управления;
- области применения современных технологий;
- внешнюю среду косвенного воздействия;
- внешнюю среду прямого воздействия;

Варианты взаимосвязи изобразите схематически в виде табл. 2.

**Таблица 2. Взаимосвязь между целями и ресурсами**

Организации, их цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

**Продумайте преимущества и недостатки выбранных Вами вариантов.** Будьте готовы защитить выбранный Вами вариант перед аудиторией, а также задать вопрос коллегам по предложенным вариантам.

**Задание 2.** Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний, приведенных ниже.

**Пример 1.** Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

1)Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании).

2)Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой.

3)Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован.

4) Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

3)Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек.

В результате эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

**Пример 2.** Фирма «АТТ» производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производителям, те, в свою очередь, – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек, в том числе проектировщиков, производителей и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать

на себя ответственность за решение комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

**Пример 3.** Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за полтора года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

**На основании вышеприведенного дайте ответы на следующие вопросы:**

- 1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?**
- 2. В чем Вы видите основную причину их эффективной деятельности?**
- 3. Возможно ли использование американского опыта производства в современной Беларуси?**

**Задания для работы в аудитории.**

**Задание 1** Укажите, какие из приведенных в таблице 3 факторов внешней среды способствуют, а какие затрудняют развитие организаций, ответ обоснуйте, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 3 – Факторы внешней среды

Факторы	Способствуют развитию организации (+)	Затрудняют развитие организации (-)
1. Природные ресурсы Республики Беларусь		
2. Трудовые ресурсы Республики Беларусь (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3. Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4. Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям)		
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		
10. Монополизация экономики		
11. Состояние развития конкуренции		
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
13. Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14. Инфляция (уровень и динамика)		

15. Налогообложение (уровень и динамика)		
16. Уровень жизни населения (зарботная плата, пенсии, пособия, стипендии)		
17. Безработица		
18. Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19. Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

**Задание 2.** Белорусское производственное предприятие приступает к выпуску новых видов безалкогольных напитков. Безалкогольные напитки выпускает также иностранная фирма. **Чтобы выдержать конкуренцию с фирмой, белорусское предприятие должно иметь свои производственные тайны.** Назовите их и объясните, в чем заключается их смысл.

**Задание 3.** Проанализировав ситуации на предприятии ( таблица 4) выберите соответствующую типовую стратегию развития.

Таблица 4 — Типовые ситуации

№ п/п	Стратегия	Ситуация
1		Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)
2		Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов
3		Когда организация может стать монополистом в определенном регионе Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация
4		Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
5		Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки

6	<p>Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями</p> <p>Когда основные конкуренты предлагают продукт лучшего качества по сравнимой цене</p> <p>Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями</p>
7	<p>Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам</p> <p>Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу</p> <p>Когда организация располагает сильной управленческой командой</p>
8	<p>Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации</p> <p>Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены</p>
9	<p>Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных</p> <p>Когда организация конкурирует в высококонкурентном и/или неразвивающемся бизнесе</p> <p>Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов</p>
10	<p>Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга</p> <p>Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии</p>
11	<p>Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли</p> <p>Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров</p> <p>Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации</p>

12	<p>Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта</p> <p>Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом</p> <p>Когда какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией</p>
13	<p>Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату</p> <p>Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов</p>

### *Ситуационное задание 1*

Укажите, может ли компания получать прибыль и испытывать недостаток денежных средств.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Виханский О. С.** Менеджмент : учеб. / А. И. Наумов, О. С. Виханский. – М.: Экономист, 2004. – 528 с.
2. **Менеджмент:** пособие / Л. К. Климович [и др.]. – Гомель: Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 258 с.
3. **Кудрявцева Т. В.** Менеджмент: курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Е. А. Левченко, Н. В.



Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп, 2007. – 184 с.

4. **Поршнев, А. Г.** Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин ; под общ. ред. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 669 с.

5. **Тележников В. И.** Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008 – 509 с.

6. **Беляцкий Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк. , 2008. – 448 с.

7. **Валовой В. Д.** История менеджмента : учеб. пособие / В. Д. Валовой. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 300 с.

8. **Гончаров В. И.** Менеджмент : учеб. пособие для вузов / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.

9. **Кабушкин Н. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2006. – 336 с.

10. **Климович Л.К.** Основы менеджмента: учеб. пособие/ Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2008. – 288 с.

11. **Кноринг В. И.** Искусство управления : учеб. / В. И. Кноринг. – М. : ИНФРА-М, 2005.

12. **Левченко Е.А.** Стратегический менеджмент: курс лекций/ Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп, 2007. – 172 с.

13. **Мескон, М.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 800 с.

14. **Уткин Э. А.** История менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : Тандем : ЭКСМО, 1997. – 224 с.

15. **Феденя А. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / А. К. Феденя. – Минск : Бестпринт, 2003. – 324 с.

### **Семинар 3 Функции организации и общая функции управления - планирование.**

#### **План**

1. Общие функции организации– специальные функции управления определенным ресурсом.
2. Общие функции управления ( содержание, процесс реализации и структура ) и управленческий цикл.
3. Управление по целям. Метод «дерево целей».
3. Общая функция управления – планирование. Система планов.
4. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какую роль играет выделение на предприятии управленческих функций?
2. Является ли функцией управления руководство (лидерство)? Почему?
3. Какая из функций менеджмента, по Вашему мнению, важнее? Поясните свой ответ.
4. Что представляют собой функции управления и чем определяется их состав?
5. Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного? Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
6. Из каких процедур состоит тактическое планирование?
7. В чем заключается управление по целям?
8. Где и как можно использовать стратегическое планирование в региональном управлении?
9. Какие виды планов используются в управлении организацией?
10. Какие преимущества имеет организация, используя концепцию управления по целям?
11. Почему в новых условиях хозяйствования организации придают большое значение стратегическому планированию?
12. Какие четыре стратегические альтернативы имеются в распоряжении организации?
13. Какие факторы оказывают влияние на стратегический выбор, осуществляемый руководством?

**Домашнее задание.** Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста или **карьерограммой**.

Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В **первом** разделе в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста (развития) работника. К событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, значимых для человека и вызывающих у него необходимость роста, достаточно широк. **Второй** раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития. Какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительное поощрение и т. п. **Третий** раздел карьерограммы содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику, претворение которых в жизнь способствует его профессиональному росту. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией – ее обязательств.

**Составить проект своей карьерограммы**, который Вы хотели бы представить руководству фирмы, учитывая современные возможности предпринимательства в Республике Беларусь.

#### Задания.

**Задание 1.** Руководитель предприятия для осуществления стратегических замыслов принял решение о мобилизации потенциала организации. Основное внимание им было сосредоточено на распределении финансовых ресурсов организации.

Определите, правильно ли выбрано основное направление мобилизации организации. Если правильно, то укажите, что нужно сделать руководителю для верного распределения финансовых ресурсов организации.

**Задание 2.** Опишите особенности реализации различных управленческих функций в университете.

**Задание 3.** Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы, представленные на рисунке



#### Схема процесса стратегического планирования

Необходимо, используя эти элементы, построить схему процесса планирования:

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по Вашему мнению, ключевое значение.

**Задание 4.** Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты запишите по форме таблицы.

Таблица – Особенности планирования

Аспекты планирования	Оперативное	Тактическое	Стратегическое
Объект рассмотрения			
Цели			
Параметры, задаваемые в плане			
Инструменты планирования			

#### Семинар 4. Общая функция менеджмента – мотивация

##### План

1. Понятия мотива и содержание функции мотивации.
2. Требования к механизму мотивации.
3. Стимулы, регуляторы и мотивы.
4. Основные методы мотивации труда.
5. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.

##### Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение мотивации.
2. В чем разница между внешним и внутренним вознаграждениями?
3. Есть ли отличия в мотивах работников коммерческих и некоммерческих организаций?
4. Какие основные потребности человека в теории А. Маслоу.
5. Какая теория соединяет теорию ожиданий и теорию справедливости?
6. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?
7. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?
8. Основные стадии мотивационного процесса.

**Домашнее задание 1.** Ответьте на вопросы теста 3 и обсудите результаты на занятии.

**Домашнее задание 2.**

Укажите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

**Вас лично** на работе (в классе):

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

**молодого специалиста**, окончившего вуз по специальностям «Финансы и кредит» или «Мировая экономика» или «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».:  
1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_

**квалифицированного рабочего:**

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

Сначала проделайте данное упражнение индивидуально, а затем обсудите в аудитории, после чего сформулируйте под руководством преподавателя общую позицию по данному вопросу.

### Задания

#### Задание 1. Управленческая задача “Стимулирование интереса к работе”

Важным фактором успешной реализации функций менеджмента является стимулирование интереса к работе. Как, по Вашему мнению, следует расположить приведенные ниже варианты по эффективности стимулирования интереса к выполняемой работе.

- А. Время от времени менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она им не надоедала.
- Б. Руководителям следует информировать коллектив о характере выполняемой им работы.
- В. Объединять хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
- Г. Подробно, в деталях объяснять сотрудникам характер работы, помогать им выполнять ее без срывов.
- Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.
- Е. Точно указывать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

#### Задания 2

1. В таблице 3. перечислены группы потребностей работников по А. Маслоу по горизонтали и субъекты (органы) удовлетворения их потребностей (по вертикали). Приведенный в таблице менеджер непосредственно управляет работниками.

Таблица 3

субъекты	физиологические	безопасности	социальные	самоуважения	самовырожения
государство					
предприятие					
менеджер					

2. Объясните: почему теория потребностей Маслоу называется иерархической?

3. Определите потребности работников — экономиста и наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворять те или иные потребности работника. Внесите эти данные в таблицу 1. и дайте пояснения.

#### Задание 3

Перечислите проблемы и трудности, которые имеются в современных белорусских условиях в

удовлетворении потребностей работников.

**Дайте ответы на следующие вопросы:**

- ◆ что происходит, когда не обеспечиваются элементарные условия труда работников и социальная справедливость в оплате их труда?
- ◆ почему именно неудовлетворенная потребность направляет поведение человека, если на практике менеджеры только и делают, что пекутся об удовлетворении потребностей? Не получится ли так, что, стремясь удовлетворить потребности работников, менеджеры превратят их тем самым в пассивные существа, которыми легко манипулировать?
- ◆ каким образом взаимосвязаны уровень образования, уровень притязаний и выбор профессии?
- ◆ что должна делать организация и что должен делать менеджер, если не удовлетворены потребности работников в безопасности?

#### **Задания 4**

Методы удовлетворения потребностей высших уровней работников на предприятии (по М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури):

##### **Социальные потребности:**

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводить с подчиненными периодические совещания.
4. Не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

##### **Потребности в уважении:**

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечить им положительную обратную связь по достигнутым результатам.
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

##### **Потребности в самовыражении:**

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдач
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

**Укажите, в какой мере, по вашему мнению, в наших условиях используется каждый из этих методов удовлетворения потребностей работников? Покажите отрицательные последствия недостаточного применения некоторых методов удовлетворения потребностей работников**

### **Семинар 5. Общая функция менеджмента – контроль**

#### **План**

1. Понятие функции «контроль».
2. Упреждающий и результирующий контроль. Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля.
3. Сферы и объекты контроля.
4. Этапы реализации контроля.
5. Принципы и эффективность контроля.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Из каких этапов состоит процедура контроля?
2. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

#### **Задания**

**Задание 1.** Магазин «Колос» занимается продажей мучных и хлебобулочных изделий. В магазине 3 апреля текущего года была проведена внеплановая проверка областной налоговой инспекцией. По результатам проверки были выявлены следующие нарушения:

1. Несоответствие фактического наличия товара ассортиментному перечню.
2. В финансовых документах по приему товара были грубые нарушения.
3. Бухгалтерская отчетность велась неверно.

Данные нарушения не были установлены при проверке в магазине, проводимой ревизионной комиссией облторга за две недели до этого.

**Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:**

1. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
2. Каковы основные этапы контроля?
3. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
4. Соблюдены ли принципы контроля при проверке, проводимой ревизионной комиссией?

**Задание 2.** В настоящее время особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы, представленные на рисунке 2.

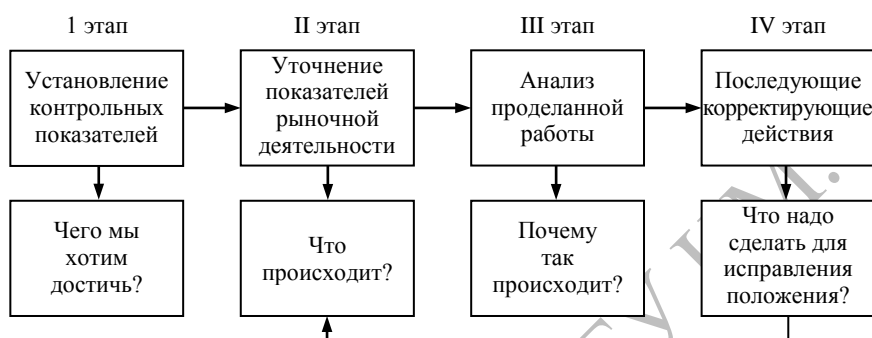


Рисунок 2 – Этапы процесса контроля

**Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:**

1. Каковы, по Вашему мнению, роль контроля, его совершенствование в бизнесе?
2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для белорусской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по Вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

**Задание 3.** Господин Петров А.В. является директором предприятия, которое занимается производством и реализацией красок, лаков, эмалей для автомобилей. Предприятие занимает ведущее место на рынке РБ и имеет свои филиалы во всех областных центрах, а также в Москве, Санкт-Петербурге, Риге, Киеве.

В феврале утвердили основные показатели деятельности предприятия на следующий квартал. Была проанализирована ситуация на внешнем рынке и предложено запустить линию по производству новой сверхустойчивой краски «Агат» для удержания своих конкурентных позиций. Производство решили наладить на головном предприятии в г. Минске.

**Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:**

1. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
2. Какие этапы контроля не были выполнены в данной ситуации?
3. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
4. Что должно было предпринять правление (дирекция) предприятия во избежание сложившейся ситуации?

**Задание 4.** Ваше предприятие создает филиал в другом городе. Объясните, по каким параметрам Вы будете контролировать деятельность филиала.

**Задание 5** Перечислите, какие процедуры контроля используются в университете? Поясните, как контролируется достижение основных целей университета. Укажите, какая из современных

тенденций развития контроля проявляется в университете.

## **Семинар 6. Общая функция менеджмента – организация и основные типы организационных структур**

### *План*

1. Основные задачи и компоненты функции организации.
2. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.
3. Механистические организационные структуры (линейная, линейно-функциональная, дивизиональная).
4. Органические организационные структуры (проектная и матричная)
5. Новые подходы в проектировании организации (эхдократическая, многомерная, предпринимательская.)

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Какие существуют уровни управления в организации?
2. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?
3. Что такое горизонтальное разделение труда?
4. Какова роль вертикального разделения труда в функционировании организации?
5. Эффективная организационная структура: признаки и правила построения.
6. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?
7. Типы дивизиональных оргструктур.
8. Каково отличие органических организаций от механистических?
- 9.. На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?

**Домашнее задание 1.** В таблице 2 приведены основные факторы, определяющие организационную структуру управления торговой организацией. В форме тезисов укажите основные направления влияния данных факторов на организационную структуру управления.

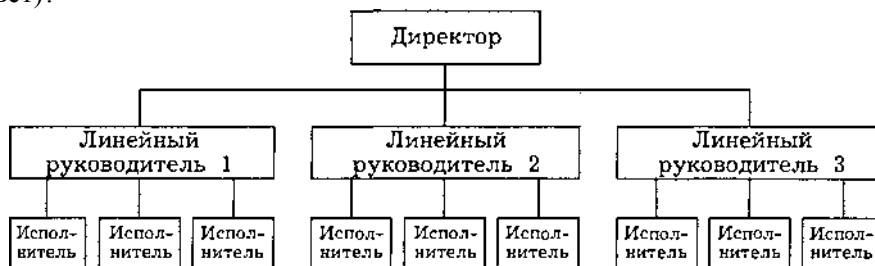
Таблица 2 – **Основные факторы, определяющие организационную структуру управления**

Основные факторы	Направления влияния факторов
Размер торговой организации	
Стратегия, реализуемая торговой организацией	
Динамизм внешней среды организации	
Динамизм внутренней среды организации	
Географическое размещение торговой организации и ее филиалов	
Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров	
Торгово-технологический процесс	
Уровень квалификации руководителей и персонала	

и их отношение к работе	
Ресурсы	

**Домашнее задание 2.** Ответьте и обоснуйте ответ на нижеприведенные вопросы

*Вопрос 1.* Какой тип имеет приведенная организационная структура управления (укажите правильный ответ)?



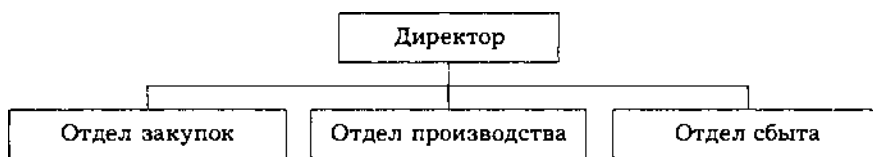
РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМ.Ф. СКОРИНЫ



Ответы:

1. Линейно-штабная
2. Линейно-функциональная
3. Матричная
4. Программно-целевая

Вопрос 2. Какой тип имеет представленная структура организации (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Функциональная
2. По видам продукции
3. Ориентированная на рынок
4. Проектная

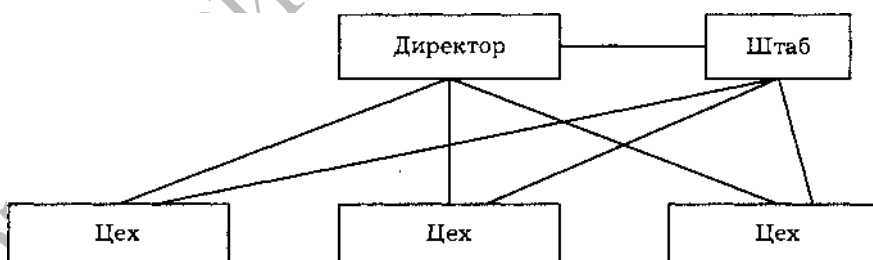
Вопрос 3. Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Линейно-штабная
2. Ограниченного функционализма
3. Линейная
4. Функциональная

Вопрос 4. Каков тип структуры, приведенной на рисунке (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Функциональная
2. Линейно-функциональная
3. Линейно-штабная
4. Ограниченного функционализма

Вопрос 5. При какой из приведенных структур управления в наибольшей степени соблюдается требование единства действия?

1. Линейной
2. Функциональной
3. Ограниченного функционализма
1. Линейно-штабной

Вопрос 6. Основой формирования организационной структуры аппарата управления является

(укажите правильный ответ):

1. Производственная структура управляемого объекта
2. Совокупность функций управления
3. Отраслевая принадлежность управляемого объекта
4. Тип и размер производства

### Задания

**Задание 1.** Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров, решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. **Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.**

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

**Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:**

1. Если Вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий можно, по Вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи Вы бы избрали?
3. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия Вы никогда никому делегировать не будете?

**Задание 2.** Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности. Укажите, как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление:

1. Как Вы думаете?
2. Каковы Ваши предложения?
3. Вы будете выполнять или нет?

**Задание 3.** Руководство предприятием приняло решение о создании филиала в другом городе.

Укажите, какие вопросы руководство должно продумать с точки зрения нормального функционирования во вновь создаваемой организации.

**Задание 4.** Директор книжного магазина при известном издательстве решил продавать в магазине профильную литературу других издательств, многие из которых не имеют своих сетей сбыта и готовы предоставлять свою печатную продукцию на реализацию на весьма выгодных условиях. Укажите, целесообразно ли делегирование полномочий, касающихся принятия решений относительно приема конкретных изданий на реализацию, ведущему товароведу магазина или директору. Объясните, стоит ли им сохранить эти полномочия за собой.

**Задание 5.** Выплавка металла и сборка видеомagnитофонов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство – спектр деятельности акционерной компании.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какие элементы проектирования организации необходимо учитывать данному предприятию в первую очередь?

2. Какое разделение труда будет наиболее приемлемым?

3. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенной ситуации?

**Задание 6.** На рисунке 1 представлена структура управления предприятия «Омега»



Рисунок 1 – Структура предприятия «Омега»

Определите, к какому типу управленческих структур относится структура управления данного предприятия и опишите ее основные черты.

### Семинар 7 Процесс подготовки и принятия управленческих решений.

**Цель:** уяснить сущность современных управленческих решений и требования к ним, получить навыки разработки, принятия и оценки решений.

#### **План**

1. Проблемы и решения. Рациональность решения.
2. Рациональная организация процесса принятия решения.
3. Подходы к участию в принятии решений. Управление рисками при выборе решений
5. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Особенности управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Исходные принципы принятия решений.
4. Управленческие решения как продукт управленческого труда.

*Управленческое решение* — это результат анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Важная задача практического менеджмента всех уровней — наиболее оптимальным образом решать возникающие проблемы, достигать поставленных целей. Решение данной задачи в значительной мере определяется качеством и эффективностью управленческих решений, закладывается в процессе подготовки и принятия решений

**Наиболее характерными недостатками, допускаемыми в процессе подготовки и принятия управленческих решений, являются следующие:**

- ◆ принятие решений на безальтернативной основе;
- ◆ отсутствие прогнозирования или ошибочное прогнозирование тенденций развития внешней среды;
- ◆ к процессу подготовки решений, к решению проблем не привлекаются работники разных уровней управления, рядовые сотрудники и рабочие;
- ◆ не производятся расчеты затрат на реализацию решений;
- ◆ отсутствуют сроки выполнения и ответственные за выполнение решений;
- ◆ принимаемые решения недостаточно конкретны;

- ◆ ошибочное прогнозирование или отсутствие прогнозирования тенденций развития внутриорганизационной среды;
- ◆ не определены возможные негативные последствия (результаты) каждого варианта решения;
- ◆ не определены возможности положительного исхода для каждого варианта решения;
- ◆ не выработаны критерии для оценки каждого варианта решения;
- ◆ отсутствуют или ошибочно выбраны цели;
- ◆ ошибочно выбраны критерии, на основе которых принимается решение;
- ◆ недостаточно привлекается достоверной информации при подготовке и принятии решений;
- ◆ не рассчитывается эффективность реализации принимаемых решений;
- ◆ игнорируются или слабо учитываются факторы внешней среды;
- ◆ игнорируются или слабо учитываются факторы внутриорганизационной среды;
- ◆ не отработана процедура подготовки и принятия управленческих решений;
- ◆ не отработана и не закладывается в решения процедура реализации принятых решений.

Для обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений необходимо, в частности, разрабатывать 2—3 или более вариантов проектов решений.

Далее следует осуществлять оценку и сравнение этих вариантов решений. Для этого выделять *критерии оценки альтернативных решений*.

Важнейшими критериями, на основе которых следует производить оценку рассматриваемых альтернативных вариантов решений, могут быть следующие:

- ◆ необходимые финансовые ресурсы;
- ◆ ожидаемый эффект от реализации проекта;
- ◆ риск и неопределенность;
- ◆ степень конкретизации решения;
- ◆ время (осуществления проекта или вложения инвестиций);
- ◆ качество объекта;
- ◆ масштаб (объем) производства объекта;
- ◆ освоенность объекта в производстве;
- ◆ условия применения (эксплуатации) объекта;
- ◆ надежность объекта;
- ◆ технические характеристики объекта;
- ◆ фирма-производитель (насколько известна и уважаема);
- ◆ другие.

Для осуществления сравнения альтернативных вариантов управленческих решений они должны приводиться в сопоставимый вид по приведенным выше критериям.

Следует иметь в виду, что в каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться по тем или иным критериям. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретной ситуации с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству критериев. Чем больше учтенных критериев, тем выше точность прогноза эффективности решения.

Для того, чтобы в будущем реже принимать “плохие” решения, предлагается провести небольшой анализ:

- ◆ приведите пример “плохого” решения из опыта вашей работы или когда-либо наблюдаемого вами решения;

5) укажите характеристики “плохих” управленческих решений

Важной составляющей процесса выработки управленческих решений<sup>20</sup> является управление рисками. Невозможно выбрать лучшую альтернативу готовящегося управленческого решения, не учитывая возможные риски, связанные с его реализацией. Управление рисками предполагает:

1. Классификацию рисков (финансовые, производственные, инфляционные, кадровые и др.);
2. Сбор и анализ информации с учетом выявленных рисков;
3. Выбор того или иного метода управления рисками (на основе результатов анализа собранной информации):
  - ◆ избегание риска;
  - ◆ передача риска (к примеру, страховой компании);

- ♦ уменьшение тяжести возможных негативных последствий риска;
- ♦ снижение вероятности риска.

Оценка альтернативных вариантов решения и выбор наилучшего из них предполагают учет всех возможных рисков и изучение доступной информации по каждому из них. Выбранное решение не всегда характеризуется минимальным риском, так как альтернативные решения сравниваются и по другим критериям..

Руководителям часто приходится принимать решения в условиях дефицита времени. Это вынуждает их действовать на основе интуиции.

Интуитивное решение выглядит как озарение, однако это озарение возможно лишь в случае, если человек владеет всей полнотой информации по данному вопросу. Люди, склонные к принятию решений на основе интуиции, очень восприимчивы к новой информации, которая дает основную пищу для их интуиции

### Задания

**Домашнее задание 1.** Ответьте на вопросы тестов 5 и 6 и сделайте выводы о Вашей решительности при принятии решений и каким образом Вы принимаете решения.

**Домашнее задание 2** Предположим, вам нужно купить автомобиль. Укажите основные критерии, на основании которых вы будете принимать решение и покупке автомобиля:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

Укажите, на основании каких критериев вы будете оценивать альтернативные решения, направленные на повышение качества вырабатываемых швейных изделий ЗАО «Миловица№:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

**Домашнее задание 3** Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Напишите, какие риски могут вам угрожать в каждой из приведенных ситуаций и какая информация потребуется для того, чтобы выбрать правильный метод управления выявленными рисками, укажите методы управления рисками.

При поступлении на договорной основе на второй факультет университета

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

При покупке автомобиля

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

При переходе на более высокооплачиваемую работу

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

## **Задания, решаемые в аудитории.**

**Задание 1.** Распределите нижеперечисленные виды работ по этапам и операциям процесса принятия решения:

- согласование решения с органами управления и исполнителями
- контроль выполнения решения
- предварительная постановка цели;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и, при необходимости, корректировка цели и задач.
- организация выполнения решения;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- сбор необходимой информации;
- выявление управленческой проблемы или задачи;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;

Перечисленные этапы можно представить в виде блок-схемы. Для примера приведем начальный этап построения блок-схемы. Каждый этап состоит из ряда операций. Первый этап «Выявление управленческой проблемы или задачи» требует выполнения следующих операций:

- анализа ситуации или объекта по качественным и ресурсным показателям;
- сравнения эффективности объекта с лучшими мировыми достижениями в данной области;
- определения расхождения показателей анализируемых объектов;
- анализа литературных источников, патентного фонда, отчетов о научно-исследовательской работе, рекламаций и претензий потребителей;
- анализа организационно-технического уровня производства у изготовителя и потребителя;
- формирования направлений развития объекта и т. д.

**Задание 2.** Определите, какие решения должен принять руководитель в указанных ниже ситуациях. Укажите, из каких этапов состоит процесс их разработки и принятия.

1. Объем товарооборота по потребительскому обществу составил:

- в июне – 15 560 млн р.;
- в июле – 16 910 млн р.

Индекс цен в июле (к июню) – 1,021.

На август плановый отдел предлагает утвердить план розничного товарооборота в сумме 18 800 млн р.

**Задание 3** Начальник планового отдела написала докладную записку на имя председателя райпо о нарушении трудовой дисциплины (статист Т. Н. Сомова пришла на работу в 14 ч без предупреждения и без уважительной причины).

**Задание 4** Покупатель написал жалобу на заведующего магазином о нарушении прав потребителя. В магазине пять дней назад было куплено пальто, которое оказалось велико. Пальто меньшего размера в продаже не было. Продавец и заведующий магазином отказали удовлетворить просьбу покупателя принять пальто и вернуть деньги, мотивируя отказ тем, что работники магазина не должны в данном случае возвращать деньги.

**Задание 5** Покупательница А. И. Иванова в Книге жалоб и предложений сделала следующую запись: «Я выражаю глубокую благодарность кассиру-контролеру С. И. Ивлевой за честность в ее работе. Дважды я забывала взять сдачу, но, спустя сутки, обращалась к ней, и она сразу мне возвращала деньги. Работники магазина могут гордиться таким сотрудником».

### **Задание 6 Управленческие задания**

1. При принятии решений компанией что первично — деньги или люди?
2. Как правило, я быстро принимаю решения по мелким вопросам. Однако когда сталкиваюсь с

крупными проблемами работы отдела, прихожу в смятение от всех “за” и “против”. Как знать, что принимаю правильное решение?

3. Я подвергаюсь критике за интуитивно принимаемые решения. Но время вновь и вновь подтверждает мою правоту. Нужно ли полагаться только на интуицию?
5. Всегда отношусь с подозрением к людям, отвечающим, что все будет сделано. Стремлюсь проверить, сделали ли они так, как я хотел. Может я излишне придираюсь?

## **Семинар 9. Коммуникации в управлении**

### *План*

1. Понятие коммуникации.
2. Вербальная и невербальная коммуникации.
3. Процесс коммуникации.
4. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Средства коммуникации.
2. Структура коммуникативного акта.
3. Барьеры общения.

### *Темы рефератов*

1. Проблемы расшифровки вербальной и невербальной информации.
2. Роль мимики и жестов.
3. Организация пространства, зоны общения, размещение аудитории.
4. Культура и коммуникации в системе международного менеджмента.

### *Задания*

**Задание 1** . Проанализируйте существующие в университете коммуникации, выявите их положительные стороны и недостатки.

**Задание 2** . Разработайте предложения по совершенствованию коммуникационного процесса в университете , оформите их в виде схемы коммуникаций.

**Задание 3** . Постройте коммуникационный процесс на физическом факультете.

**Задание 4** . Проведите классификацию типов коммуникации университета по следующим параметрам:

- организация;
- внешняя среда;
- межуровневые коммуникации внутри организации;
- коммуникации по горизонтали;
- коммуникации руководитель-подчиненный;
- неформальные коммуникации в организации.

**Задание 5..** Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за политику авиакомпании. При президенте имеются структуры, которые имеют штабные полномочия (по

внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании).

В авиакомпании имеется вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летной эксплуатации самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов, а следовательно, техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию во взаимодействии всех подразделений авиакомпании и подчинена директору организации перевозок. Структура авиакомпании «Альфа» приведена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура авиакомпании «Альфа»

Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с прилагаемой структурой.

Для решения ситуации необходимо следующее:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;
- выделить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации «руководитель-подчиненный»;
- построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
- определить цепь обратной связи;
- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;
- определить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
- определить коммуникационные роли руководителей подразделений.

Будьте готовы защитить выбранный Вами вариант организационной коммуникации перед аудиторией, а также задать вопросы коллегам по их вариантам решения. 24

**Задание 6.** Компания «Бетта», находящаяся в г. Минске, занимающаяся выпуском офисной мебели, имеет 17 сбытовых центров, находящихся как в Республике Беларусь, так и в ближнем зарубежье.

Офисная мебель, выпускаемая компанией, обладает достаточной конкурентоспособностью и имеет сбыт.

Сбытовые центры компании функционируют практически без вмешательства главной конторы, что означает, что 17 отделений фирмы идут по 17 различным направлениям. За последние два года произошло резкое падение объема продаж офисной мебели (более 50%).

Проанализировав ситуацию, руководство компании пришло к выводу, что основные проблемы лежат в сфере продвижения и сбыта товаров.



Первоочередным шагом явилось назначение нового вице-президента компании по сбыту и маркетингу.

После детального анализа работы компании новый вице-президент определил, что между сбытовыми центрами, торговыми агентами и головной конторой нет эффективного обмена информацией, поэтому совместная работа над определением текущих и перспективных целей очень затруднена, отсутствует обмен идеями между торговыми агентами.

Увеличение обмена продаж продукции новый вице-президент попытался обеспечить при помощи изменения подхода к обмену информацией в рамках компании и организации системы коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

После проведения ряда мероприятий выручка от продаж продукции резко возросла (на 40%).

Это явилось результатом вновь созданной в организации эффективной коммуникационной сети.

Вам предлагается стать вице-президентом по сбыту и маркетингу и разработать коммуникационную сеть организации и ее филиалов, а также мероприятия по мотивации торговых агентов и сбытовых центров с целью повышения сбыта продукции.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какие преграды существовали в компании «Бетта» на пути информационного обмена до смены вице-президента по сбыту и маркетингу?

2. Какие формы информационного обмена Вы бы выбрали для совершенствования системы коммуникации в организации?

**Задания 7 и 8, выполните к следующему семинарскому занятию.**

**Задание 7 Трудный руководитель.**

Жизнь устроена так, что большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчиненных. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующую аффективную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.

2. Научиться терпению и терпимому отношению к неустраивающему Вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» – модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.

3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя.

4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение Вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении Вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации?

2. Если Ваш руководитель, по Вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у Вас раздражение, что Вы постарались бы применить на практике?

3. Каким образом можно наиболее рационально преодолеть трудности в осуществлении коммуникаций?

**Задание 8. Построение коммуникаций.**

Оценка целесообразности и эффективности коммуникаций производится на основе анализа коммуникативной деятельности менеджеров с помощью следующих вопросов:

1. Где я черпаю информацию?

2. Какую информацию я распространяю внутри своего подразделения?

3. Находятся ли в равновесии моя деятельность и накопление информации?

4. Каких изменений могу я потребовать от своей организации? 25

5. Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?

6. Каким я вижу будущее направление работы своей организации?

7. Какие внешние связи я поддерживаю?

8. Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?

9. Как я сочетаю свои личные права и обязанности?

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Все ли направления коммуникативной функции охватывают перечисленные вопросы?

2. Насколько точно можно будет оценить эффективность коммуникаций?

3. Какие существуют дополнительные резервы повышения эффективности коммуникативной деятельности?

## Семинар 10 МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

### План

1. Анализ стилей управления. Диаграмма Блейка.
2. Влияние стиля управления на успехи предприятия.
3. Типология менеджеров. Требования к менеджеру различного уровня управления.
4. Руководитель, менеджер, лидер, предприниматель – основные отличия

### Контрольные вопросы и задания

6. Какими качествами должны обладать менеджеры, какие требования предъявляются к ним?
7. Имеются ли различия в требованиях к руководителям разного уровня управления?
8. В чем сложность управления людьми?
9. На чем основывается утверждение о том, что управление является наукой?

### Темы рефератов

1. Менеджмент в современных организациях (на примере конкретной отечественной или зарубежной фирмы, организации, совместного предприятия).
2. Менеджер сегодня и в будущем.

### Задания

#### Домашнее задание 1 .

#### Тест 9 ( к семинару № 10 )

#### «Способность к взаимодействию с другими людьми

Выберите один из вариантов ответов исходя из наиболее типичного для вас поведения:

1. Как часто вы стараетесь бывать среди людей?  
А) очень часто;  
Б) часто;  
В) когда как;  
Г) редко;  
Д) очень редко.
2. Как часто вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?  
А) очень часто;  
Б) часто;  
В) когда как;  
Г) редко;  
Д) очень редко.
3. Как часто вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?  
А) очень часто;  
Б) часто;  
В) когда как;  
Г) редко;  
Д) очень редко.
4. Как часто вы хотите, чтобы вас оставили в покое?  
А) очень часто;  
Б) часто;  
В) когда как;  
Г) редко;  
Д) очень редко.

5. Как часто вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?

- А) очень часто;
- Б) часто;
- В) когда как;
- Г) редко;
- Д) очень редко.

6. С каким числом людей вы хотели бы близко взаимодействовать?

- А) с очень большим;
- Б) с большим;
- В) когда как;
- Г) с малым;
- Д) с очень малым.

7. От какого числа людей вы бы хотели держаться на расстоянии?

- А) от очень большого;
- Б) от большого;
- В) когда как;
- Г) от малого;
- Д) от очень малого.

8. Много ли есть людей, с которыми вы можете близко общаться довольно долгое время?

- А) очень много;
- Б) много;
- В) когда как;
- Г) мало;
- Д) очень мало.

За ответы на вопросы начисляются баллы по следующей таблице и подсчитайте сумму.

вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
А	5	5	5	1	1	5	1	5
Б	4	4	4	2	2	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	2	4	4	2	4	2
Д	1	1	1	5	5	1	5	1

## Домашнее задание 2. Профессиограмма финансового менеджера

Используя приведенную в качестве примера профессиограмму менеджера - начальника отдела сбыта промышленного предприятия, разработайте профессиограмму финансового менеджера на должности которого Вы хотели бы работать, прокомментируйте ее.

**Профессиограмма** — это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В профессиограмме дается подробное описание профессии с указанием наиболее сложных функций данной профессии, которые вызывают определенные затруднения в ее освоении. При этом указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека (недостаточная острота зрения, медленная реакция и т. д.) и с организацией производства.

Наличие профессиограммы позволяет определить степень соответствия личных и деловых качеств, способностей человека требованиям к профессии. При полном их

соответствии самооценка человека превращается в мотиватор, повышающий интерес к делу. Несоответствие же их создает значительные трудности в освоении профессии и в работе из-за снижения мотивации.

Профессиограмма менеджера — начальника отдела сбыта промышленного предприятия

<b>1. Общая характеристика труда</b>				
<b>Содержание и основные операции (действия)</b>	<b>Условия и характер труда</b>			
Выполняет функции, характерные для руководителей функциональных подразделений. Координирует действия отдельных подразделений для достижения поставленных целей сбыта, выполняет роль представителя предприятия во взаимоотношениях с деловыми партнерами, осуществляет эффективное управление персоналом отдела. Выполняя функции начальника отдела сбыта, менеджер организует сбытовую деятельность предприятия, координирует сбор и анализ информации по рынку сбыта, планирование и	Рабочий день нерегламентирован. Работа связана с командировками и общением со значительным количеством людей, при котором решаются			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Критерии тяжести</b></th> <th><b>Логическая сложность</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>В настоящее время находятся в стадии разработки</td> <td>Достаточно высокая логическая сложность операций по сбыту продукции предприятия</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Критерии тяжести</b>	<b>Логическая сложность</b>	В настоящее время находятся в стадии разработки
<b>Критерии тяжести</b>	<b>Логическая сложность</b>			
В настоящее время находятся в стадии разработки	Достаточно высокая логическая сложность операций по сбыту продукции предприятия			
<b>2. Требования профессии к качеству подготовки</b>				
<b>Знания</b>	<b>Умения и навыки</b>			
Принципов работы государственных и коммерческих организаций, основ маркетинга, гражданского права, организации кадровой работы, социологии и психологии, информационных технологий, документационного обеспечения управления, одного или нескольких иностранных языков для ведения переговоров с	Создавать необходимые ценностные ориентации, разрешать конкретные сбытовые ситуации, быстро принимать решения, четко излагать мысли, ставить задачи подчиненным, организовать и вести деловые встречи-			
<b>3. Требования профессии к личностным качествам</b>				
<b>Интересы и склонности</b>	<b>Профессионально важные качества</b>			
Склонность к умственному труду, работе с людьми, к оправданному риску	Способность к логическому мышлению, хорошая память, развитое воображение, эмоциональная устойчивость, контактность, КОМ-			

4. Диагностические методики и противопоказания	
Рекомендуемые методики	Медицинские противопоказания
Тесты: Айзенка, на стрессоустойчивость, моноустойчивость. Проектные	Гипертония, ишемическая болезнь сердца, невротические расстройства. Язва желудка.

По образцу примера разработайте модели менеджеров для замещения вакантной должности финансового менеджера, включающие перечни важнейших, необходимых им качеств. Обоснуйте данные модели.

Определите весомость каждого из указанных важнейших качеств.

Используя приведенную методику, осуществите экспертным методом интегральную оценку деловых качеств конкретных лиц из Вашей группы при замещении ими указанной должности. При оценке используйте данные нескольких экспертов (минимальное количество экспертов — 5 человек).

Результаты обобщите.

#### Методика выполнения задания

Для анализа и оценки личности менеджера социологами разработана модель, которая включает следующие качества:

1. Деловые качества (образование, знания, опыт);
2. Способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
3. Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
4. Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
5. Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
6. Направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
7. Возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
8. Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

При этом устанавливаются условия оценки:

- ◆ качество отсутствует — 1 балл;
- ◆ качество проявляется очень редко — 2 балла;
- ◆ качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;
- ◆ качество проявляется часто — 4 балла;
- ◆ качество проявляется систематически — 5 баллов.

Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного менеджера.

Следует заметить, что набор качеств и особенно их весомость для каждой группы менеджеров будут варьировать.

Экспертная оценка указанных деловых качеств менеджера заносится в таблицу, то же — весомость каждого качества.

Таблица — Оценка деловых качеств менеджера

Эксперты	Экспертные оценки восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
Весомость								

После этого, используя табличные данные, исчисляется интегральный показатель (средневзвешенное значение) деловых качеств менеджера в баллах.

По данным таблицы выводятся минимальное, среднее и максимально возможное

значения интегрального показателя деловых качеств менеджера.

Рассчитанный ранее интегральный показатель деловых качеств конкретного менеджера сопоставляется:

- ◆ с предельным (эталонным или максимальным) значением;
- ◆ со средним значением;
- ◆ с аналогичным показателем конкурентов.

На основе этого выводится окончательная оценка деловых качеств данного конкретного менеджера.

## Задания для аудиторной работы.

### Задание 1

Вы – руководитель организации, в которой собираетесь произвести глубокие и серьезные структурные изменения, затрагивающие интересы многих сотрудников. Вы понимаете, что столкнетесь с большим сопротивлением.

Опишите возможные стили Вашего поведения как руководителя в сложившейся ситуации

Задание 2 “Жизненные цели менеджера” Изучите приведенный перечень жизненных целей менеджера, дополните его. **Установите для себя приоритеты в жизненных целях: с первой (имеющей для вас наибольшую значимость) до последней (наименее значимой для вас).**

Жизненные цели:

- ◆ карьера;
- ◆ высокие личные доходы;
- ◆ возможность использовать и развивать свои способности;
- ◆ благополучная семейная жизнь;
- ◆ интересная, творческая деятельность (работа);
- ◆ хорошее здоровье;
- ◆ .....
- ◆ .....

Составьте план действий для достижения одной-двух приоритетных для вас жизненных целей с учетом временного фактора (на год, 5, 10, 20 лет). Для каждой из целей предварительно выделите две группы факторов:

- ◆ **способствующих достижению цели;**
- ◆ **затрудняющих достижение цели.**

Таким образом, проведите своеобразный SWOT-анализ<sup>1</sup> применительно к личным целям.

План действий должен включать меры по усилению влияния факторов, способствующих достижению целей, и снижению (или устранению) влияния факторов, препятствующих этому.

<sup>1</sup> **Метод SWOT** (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является признанным подходом, позволяющим проводить совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации или другому субъекту, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегических целей.

Изучите приведенный перечень жизненных целей менеджера, дополните его. Установите для себя приоритеты в жизненных целях: с первой (имеющей для вас наибольшую значимость) до последней (наименее значимой для вас).

Жизненные цели:

- ◆ карьера;
- ◆ высокие личные доходы;
- ◆ возможность использовать и развивать свои способности;
- ◆ благополучная семейная жизнь;
- ◆ интересная, творческая деятельность (работа);
- ◆ хорошее здоровье
- ◆ иные.....

Составьте план действий для достижения одной-двух приоритетных для вас жизненных целей с учетом временного фактора (на год, 5, 10, 20 лет). Для каждой из целей предварительно выделите две группы факторов:

- ◆ способствующих достижению цели;
- ◆ затрудняющих достижение цели.

**Задание 2.** Проанализируйте и назовите параметры, предъявляемые к современному менеджеру. Оговорите качества, которыми должны быть у менеджера.

**Задание 3.** Фирма, специализирующаяся на производстве компьютеров, свела к минимуму привилегии для всех руководителей отделов. Всем предлагается пользоваться общей автостоянкой и столовой. У руководителей нет собственных кабинетов, в офисах установлены одинаковые перегородки для каждого сотрудника независимо от его должности. Назовите плюсы и минусы такой политики.

**Задание 4.** Проанализируйте структуру затрат рабочего времени руководителя. Определите свойственные и несвойственные операции для различных категорий управленческих работников. Какие резервы сокращения времени на несвойственные операции управленческих работников Вы можете назвать?

**Задание 5.** Каковым должно быть поведение современного менеджера? Зависит ли это от признания, миссии или целей компании?