

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П.КОРОЛЁВА»**

**В.В. КОВЕЛЬСКИЙ**

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА:  
АНАЛИЗ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ,  
ПОДГОТОВКА К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

**САМАРА 2009**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»

В.В. КОВЕЛЬСКИЙ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА:  
АНАЛИЗ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ,  
ПОДГОТОВКА К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

*Часть I*

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

САМАРА  
Издательство СГАУ  
2009

УДК СГАУ : У05я7

К565

Рецензент: канд. эконом. наук, доц. Т.И. Солунина  
канд. эконом. наук, доц. С.Д. Смирнов

*Ковельский В.В.*

**К 565 Основы менеджмента: анализ и решение проблемных ситуаций, подготовка к семинарским занятиям. Ч. I: учеб. пособие / В.В. Ковельский.** – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2009.– 52 с.

**ISBN 978-5-7883-0712-1**

В пособии теоретические сведения дополнены практическими примерами для проведения практических и семинарских занятий. Приведены тесты для контроля и анализа уровня знаний обучающихся. Значительное внимание уделено стратегии работы со студентами, изучающими экономику, с целью формирования и закрепления у них знаний по фундаментальному циклу «Менеджмент».

Пособие предназначено для проведения практических и семинарских занятий по дисциплине «Менеджмент» преподавателями и аспирантами экономических специальностей. Подготовлено на кафедре менеджмента.

УДК СГАУ : У05я7

**ISBN 978-5-7883-0712-1**

© Самарский государственный  
аэрокосмический университет, 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ИСХОДНЫЕ КОМПОНЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	5
1.1. Развитие менеджмента в общей теории управления .....	5
1.2. Мотивация деятельности в менеджменте .....	8
1.3. Руководство. Власть. Лидерство .....	10
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ И СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ .....	14
2.1. Практическое занятие №1. Первоначальная оценка студентов.....	14
2.2. Практическое занятие №2. Прогнозирование и планирование, координация и регулирование .....	24
2.3. Практическое занятие №3. Конфликтная ситуация на производстве.....	24
2.5. Практическое занятие №5. Мотивирование работников мясокомбината .....	31
2.6. Практическое занятие №6. Ситуация: «Двойная» карьера» .....	37
2.7. Практическое занятие №7. Определение параметров стиля руководства с использованием решетки Блейка-Моутона.....	40
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ТЕСТ ДЛ Я КОНТРОЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА .....	43
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	49

## ВВЕДЕНИЕ

В современном развитии экономических отношений большое значение уделяется менеджменту. Качественное развитие управленцев невозможно без знания основ фундаментальной науки управления и соответствия руководителей требованиям, выдвигаемым современными реалиями экономики.

На протяжении последних лет количество литературы по дисциплине «Основы менеджмента» и «Менеджмент» увеличивается из года в год. Появляются новые интересные подходы к преподаванию дисциплины, перспективным является вариант, когда авторы пытаются проецировать западный опыт на современную российскую основу, следуя при этом классической канве профилирующей науки. Таким образом, не отсутствие теоретической учебно-методической литературы является одной из трудностей подготовки к практическим и семинарским занятиям по «Основам менеджмента», поскольку во многих учебниках различных авторов можно найти фундаментальные подходы к успешному проведению лекционных занятий по курсу.

В настоящем пособии, которое представляет из себя первую часть из серии, посвященной основам менеджмента, автор предлагает формировать практические умения и навыки для решения проблемных ситуаций, поскольку сравнительно небольшое количество учебно-методической литературы посвящено в настоящее время анализу, проводимому со студентами в формате практического занятия или семинара. В каждом разделе данного пособия предлагаются основные проблемы к анализу, даются пояснения и предлагаются разработки для формирования необходимых навыков.

# ГЛАВА 1. ИСХОДНЫЕ КОМПОНЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Развитие менеджмента в общей теории управления

Представляется невозможным назвать то время, когда руководитель впервые начал осознавать потребность в самообучении, развитии и воспитании других руководителей, которые придут на его место. Вероятнее всего, в этом даже и не было необходимости, поскольку в те времена, очевидно, не было письменности, а огонь появлялся путем трения. В развитии менеджмента важно отслеживать этапы, на которых происходили ключевые изменения для управления как для самостоятельной науки. Начиная с понимания того, что управление есть не что иное, как отдельный вид деятельности, характерный для любой организации, то есть, со времен, которые вошли в современную науку о менеджменте как период научного управления, наука управления претерпевала качественные изменения, не отступая ни на шаг от важнейших факторов, определяющих самые разные аспекты жизнедеятельности. Успеха добивались те, кто, чутко отслеживая перемены, мог меняться как руководитель вместе с развитием социально-политической среды, общественных отношений, технологий производства, средств связи и коммуникаций, социокультурных отношений, современных тенденций глобализации и сохранения культурной идентичности – с другой стороны, и т.д.

Итак, новые задачи, возникающие перед лицом (руководителем), ответственным за принятие решений, и есть, в том числе, катализаторы развития науки управления. Возможно, именно желание систематизировать работу с более далекой целью – оптимизировать её, и привело рабочего сталелитейной компании к тому, что любой студент, изучающий экономику, когда речь заходит об этапах развития и школах менеджмента, сразу же называет его имя – Фредерик Уинслоу Тейлор. Потому что он по праву занял ведущее место в истории Менеджмента.

Некоторые положения, составившие позднее целое направление «тейлоризм», представляется любопытным обсудить в рамках эволюционных теорий и применимости учения Тейлора в современных реалиях.

*Развитие навыков: рассмотреть основные концептуальные понятия «тейлоризма». Обратит внимание на такие положения, как «оплата по результатам труда», разработка оптимальных методов осуществления работы и др. Отметить в этих положениях положительные и отрицательные моменты. Использовали бы вы подходы Тейлора, если бы завтра работать руководителем крупного отдела/фирмы?*

С другой стороны, научное управление выделяет еще, как минимум, двоих исследователей. Например, Фрэнк Гилбрет. Для удобства восприятия студентами его вклада в менеджмент представляется последователем Тейлора, особенно в части рационализации проведения трудовых процессов, а Генри Гантту вообще уделяется неоправданно мало времени, лишь упоминание Графики Гантта, а ведь данные графики, где по горизонтали откладывается время, а по вертикали – данные, характеризующие самые различные процессы, происходящие в организации, являются не просто удобными, а статистически очень часто используемыми как в программном обеспечении (Project Expert), так и на совещаниях в компаниях самого разного масштаба. Особенно странно, когда у современного директора за спиной висит график выполнения работ в компании, а он его может называть как угодно, только не графиком Гантта.

В развитии науки управления классические курсы после школы научного управления выделяют административную, или, так называемую классическую школу. Для простоты восприятия, обучаемым дается краткий контрадикционный анализ основных постулатов, определяющих отличие научной и административной школ, основы которых заложены в жизненном пути Тейлора и Анри Файоля – одного из основателей классической школы. Если Тейлор начинал свой путь с «низов», то Файоль проработал на так называемых «административных» должностях в крупной французской

углеперерабатывающей компании. Соответственно, Файоль занимался изучением и описанием управления в формате особого вида деятельности. Общим в учениях можно выделить стремление Тейлора и Файоля определить и систематизировать правила рациональной деятельности на предприятии.

*Развитие навыков: проанализировать шесть определённых видов деятельности, характерных для каждой организации, выделяемых Файолем, а также четырнадцать его принципов управления. Понять, какие виды деятельности и принципы управления не потеряли актуальности и по сей день и по какой причине и, наоборот, какие могут считаться устаревшими и неприменимыми в современной реальности.*

Исследования, проводимые в течение шести лет, с 1927 по 1933, в «Western Electric Co» профессором Гарвардской Школы бизнеса Элтоном Мейо, заложили фундамент школы человеческих отношений в менеджменте. Как и развитие предыдущих школ, данное направление явилось логичным следствием происходящих перемен – осознания важности человека как личности в любом управленческом процессе. Эти исследования получили наименование – Хоуторнский эксперимент. Позднее данное направление, называемое также бихевиористское (от английского слова – behavior – поведение), получило широчайшее распространение во многом благодаря пониманию того, что отношения между людьми, их совместная работа, социальная среда и взаимосвязь являются определяющими факторами для достижения успеха в средне- и долгосрочной перспективе.

*Развитие навыков: оценить стадии развития бихевиористского направления через развитие основных постулатов и вкладов в развитие менеджмента как науки Элтона Мейо, Мэри Паркер Фоллет, Абрахама Маслоу, Дугласа МакГрегора. Обратит особое внимание на параллели, которые провел своими теориями X и Y Д. МакГрегор с другими школами менеджмента. Оценить вклад Макса Вебера (особенно его теорию бюрократии).*



*тического построения), в том числе в формирование сознания многих современных руководителей и выделить характерные и значимые слабые места бюрократических организаций. Проследить зарождение, формирование и развитие мотивационных теорий в управлении как важнейшей составляющей для успешной работы любой организации.*

## **1.2. Мотивация деятельности в менеджменте**

Новое время диктует новые «правила игры». После появления идеи и определения направления, в котором будет развиваться когда-либо существующая, либо вновь создаваемая организация далее, проблема организации работы, в том числе как одна из ключевых функций менеджмента, зачастую несправедливо идущая на размен или объединение с другими функциями, должна решаться параллельно с другой функцией – мотивацией деятельности.

Подбор нужного сотрудника в нужное время в нужное место должен осуществляться уже с пониманием не только того, чем данный сотрудник будет мотивирован сейчас и в течение ближайших месяцев, но и того, как мотивационная схема будет развиваться в стратегическом аспекте. Упуская этот фактор из вида сейчас, руководитель столкнется с проблемами кадрового состава в самый неподходящий момент. И последствия этого для организации, в конце концов, могут стать более разрушительными, чем неправильное использование иных функций управления, как-то: неверный выбор организационно-правовой формы (организация), контроль за деятельностью работников и предприятия (контроль, учёт), верное формирование планов развития дальнейшей деятельности (планирование, прогнозирование) и т.д.

Мотивационная стратегия представляет собой целый комплекс мероприятий. Он включает как компетентностные и харизматические характеристики (особенно на начальном этапе и в периоды быстрых изменений), так и факторы заинтересованности и множество других, которые классически подразделяются на материальные и нематериальные факторы.

*Развитие навыков: рассмотреть основные материальные и нематериальные факторы, сделав упор на нематериальные. Вспомнить примеры из собственного опыта, рассказов родных, друзей, знакомых о том, что держит людей на работе. А что может держать? А если желаемые мотиваторы воплотятся в жизнь, насколько это поможет предприятию и на какой промежуток времени? Систематизировать собранную таким образом информацию.*

Существуют две основные группы теорий мотивации: содержательная и процессуальная. Тем не менее, необходимо помнить о том, что в историческом аспекте первой мотивационной теорией можно считать политику «кнута и пряника», которую не следует привязывать ни к одной из этих двух теорий, по причине её несовершенства и очевидно тупикового пути для саморазвития того менеджера, который будет использовать в своей работе исключительно её.

Особенность содержательной теории состоит в том, что она концентрирует своё внимание на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Именно поиск ответа на вопросы, что же конкретно побуждает индивидуума к деятельности, является доминантно отделяющим признаком этой теории от процессуальной. В содержательной теории выделяются следующие теории мотивации:

1. Теория иерархии потребностей по Маслоу.
2. Теория Альдерфера (ЕКС).
3. Теория МакКлеланда.
4. Двухфакторная теория Герцберга.

Безусловно, раз есть мотивационные теории, которые анализируют потребности (как содержательные), то должны быть и теории, определяющие механизмы мотивирования людей на достижение намеченных целей. Группа таких теорий получила общее название – процессуальные. Из множества процессуальных теорий можно также выделить четыре:

1. Теория ожидания.
2. Теория постановки целей.

3. Теория равенства.

4. Теория партисипативного управления.

При изучении теорий мотивации, необходимо отталкиваться от двух основных постулатов. Во-первых, каждый менеджер должен понимать, что именно люди являются основой его организации (любой организации) и недостаточное внимание к этому фундаменту, в конце концов, разрушит любой, даже самый прибыльный бизнес. И, во-вторых, каждый работник индивидуален. В процессе работы он существует в сложной среде, которую составляют и внутренние (его руководители, коллеги по работе, подчиненные) и множество внешних индивидуумов. Данный факт также не может быть проигнорирован руководителями.

*Развитие навыков: проанализировать каждую из мотивационных теорий и составить схематичный план, наглядно демонстрирующий отличие содержательной и процессуальной теорий. Рассмотреть проблему недостаточного внимания мотивационным теориям в современных условиях. Можно ли в этом найти положительные стороны? Какие мотивационные теории наиболее популярны сейчас? Зависят ли они от типа организации, от её организационно-правовой формы, от количества людей в ней работающих? Возможно еще от чего-либо? Попытаться создать матрицу зависимости типов организаций и мотивационных теорий, наиболее подходящих для них.*

*Закрепить пройденный материал практическими занятиями № 4 и 5.*

### 1.3. Руководство. Власть. Лидерство

Мотивирование сотрудников на достижение целей организации, конечно же, лишь часть работы современного руководителя. Добиваться поставленных собственником бизнеса задач (если менеджер – наёмный работник) и правильно «выстраивать» все основные звенья организации (если менеджер и собственник одно и то же лицо) – базовые цели любого менеджера. Однако успешность того или иного менеджера должна быть оценена

не по текущей деятельности, а по результативности их взаимодействия с подчиненными в аспекте успешности их побудительной схемы. Способность оказывать влияние на других в управленческой литературе называется властью.

*Развитие навыков: рассмотреть различные определения термина власть и существующие виды и источники власти (власть авторитета, власть примера и т.д., власть на основе личности и организации).*

Существуют различные точки зрения на проблему того, являются ли термины «руководство (менеджмент)» и «руководитель (менеджер)» синонимами терминов «лидерство» и «лидер». Аспекты лидерства рассматриваются еще со времен Тейлора и в настоящий момент превалирующим является мнение, что для успешно функционирующей организации данные термины тождественны. Более того, развивая на базе современных учений по менеджменту подобную концепцию, необходимо обратить внимание на логически следующую парадигму о том, что в слабофункционирующих организациях вина, в основном, лежит именно на менеджере, а не на персонале.

То, что быть менеджером автоматически не означает быть руководителем, представляется очевидным. У каждого в практике встречались ситуации, когда руководители «на бумаге» не имели истинной власти, не являясь лидерами, а власть принадлежала так называемым неформальным лидерам. Важным представляется рассмотреть концепции лидерства, среди которых наиболее известными являются традиционные теории (теория лидерских качеств, концепции лидерского поведения) и концепции ситуационного лидерства (континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта, модели ситуационного лидерства Фидлера, Херсея и Бланшарда, модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла и ситуационная модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго).

*Развитие навыков: подготовив в рамках домашнего задания сравнительный анализ вышеперечисленных концепций, определить, в каком направлении двигалась научно-менеджерская мысль, в чем состоят принципиальные отличия этих концепций. Выдвинуть свои предположения, какие требования будут вставать перед менеджерами середины XXI века. Какие типичные ошибки совершают современные менеджеры, пытающиеся стать лидерами? Какие концепции наиболее характерны для современной России? Почему? Можно ли стать лидером? Что для этого необходимо? Все вышеперечисленные рассуждения станут основой для плодотворной работы лишь при наличии реально существующих примеров.*

Среди вышеперечисленных концепций можно выделить одну любопытную модель, которая может быть легко объяснена на практических примерах. В изучении концепции лидерского поведения, особое место имеют исследования Университета штата Огайо, по результатам которых была создана матрица четырех стилей руководства. Рассмотрение и анализ её на практике можно углубить при изучении матрицы Блейка-Моутона.

В данной матрице по горизонтали отложен менеджерский интерес к производству, от 1 до 9 (некоторые варианты рассматривают шкалу от 0 до 10), где 1 – минимальное, а 9 – максимальное значение. Также ранжируется и вертикальная шкала, причем на ней отложен интерес к людям. Пересечения в пяти зонах дают исследователю информацию о пяти основных лидерских стилях. При этом, несомненным практическим преимуществом данной матрицы является то, что существует множество тестов, определяющих положение каждого индивидуума на решетке Блейка-Моутона и, что зачастую более ценно, направления дальнейшего развития как менеджера. Так, понятно, что при «попадании» в зону «9,1», менеджеру стоит серьезно задуматься над совершенствованием у него познаний и, безусловно, применения их на практике, в области развития и мотивирования персонала. И, наоборот, если по результатам тестирования вы находитесь в зоне «1,9», то вам необходимо самосовершенствоваться в вопросах рабочих операций, функций менеджмента, принятия решений и многих других.

В заключении необходимо отметить, что, поскольку матрица Блейка-Моутона представляет собой «фотографию» менеджера в данный момент времени, то, например, собственник бизнеса может использовать тестирование на определение динамики движения своего менеджера или группы менеджеров по матрице на периодической основе (но не чаще, чем раз в полгода) для составления для себя важной информации по развитию руководителей предприятия, не забывая, однако, что результаты любых тестов необходимо рассматривать в целом комплексе факторов, из которых личный фактор занимает одно из последних мест.

*Закрепить пройденный материал практическим занятием № 7.*

## ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ И СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### 2.1. Практическое занятие №1. Первоначальная оценка студентов

Занятие имеет смысл начать с вводной информации по курсу. Обсудить со студентами интересующие их вопросы. Провести ряд тестов для первоначальной оценки студентов. Не имеет смысла собирать результаты, надо подчеркнуть, что тесты делаются только для них и сосредоточить внимание на том, что, если результаты получились не слишком хорошими, студентам «есть куда стремиться». Предлагаемые тесты покрывают темы: «Организованный ли вы человек?», «Оценка кандидата на рабочее место». Ролевая игра «Полет на Луну», достаточно известная в курсе управления и некоторых других, позволяет оценить работу студентов в небольших группах по 3-5 человек.

#### Тест «Организованный ли вы человек?».

Организованность – одно из важнейших качеств эффективного руководителя. Она необходима и любому сотруднику, ибо позволяет рационально использовать время, усилия и ресурсы, успевать делать главное.

**Инструкция.** Предлагаемый тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек.

На каждый из 13 вопросов выберите только один вариант ответа.

#### Опросник:

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

- а) у меня есть такие цели;
- б) разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива;
- в) у меня есть главные цели и я подчиняю свою жизнь их достижению;
- г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?

а) да;

б) нет;

в) не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги;

г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает;

д) составлять планы – это игра в организованность.

3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

а) «отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;

б) «отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя;

г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполняю, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников?

а) я – хозяйка своей записной книжки. Как хочу – так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его;

б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись;

в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, а на какой странице записаны и как – не имеет значения;



г) используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения.

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

- а) каждая вещь лежит где попало;
- б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место;
- в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу вещи куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок;
- г) считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

- а) могу сказать о потерянном времени;
- б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;
- в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его;
- г) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно времени, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее?

- а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;
- б) на любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого происходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать;
- в) погружаюсь в «небытие»;
- г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой, зная, что будет переливание из пустого в порожнее.

8. Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) придаю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.п.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете?

а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;

б) фиксацию наиболее важных дел произвожу в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запоминать. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»; пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если дело важное, о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

а) прихожу раньше на 5-7 минут;

б) прихожу вовремя, к началу мероприятия;

в) как правило, опаздываю;

- г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;
- д) мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, просьб, поручений?

а) считаю, что своевременность выполнения – один из важных показателей умения работать. Она хороша тем, что никого не подводит, но мне кое-что всегда не удается выполнить вовремя;

б) своевременно выполнить что-либо – это верный шанс получить новое задание или поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть выполнение задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

13. Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что вы полнить обещанное затруднительно. Как вы будете себя вести?

а) сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещанное;

б) постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещанное затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;

в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, а если нет – объясню причины невыполнения;

г) ничего не обещаю человеку, но если уж пообещаю, то выполню обещанное во что бы то ни стало.

**Подведите итоги.** По ключу найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результата, которые даны после ключа к тесту.

## Оценка ответов

Варианты ответов	Номера вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б	0	0	6	0	6	1	0	6	0	1	6	0	0
в	6	3	0	0	0	0	0	-	0	1	0	6	0
г	2	0	0	6	0	6	6	-	6	0	0	-	6
д	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-

**72-78 баллов.** Вы – организованный человек. Не останавливайтесь на достигнутом. Организованность дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

**63-71 балл.** Организованность – неотъемлемая часть выполняемой вами работы. Но самоорганизацию вам следует улучшить.

**Менее 63 баллов.** Организованность – не постоянное ваше качество. Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

### Тест «Оценка кандидата на рабочее место»

Данный тест может использоваться для определения умения студента проводить отборочное собеседование (интервью), а также степени усвоения соответствующей темы учебного курса.

**Инструкция:** Прочитайте каждое высказывание и отметьте его буквой «П» («правильно») или «Л» («ложно»).

#### Опросник:

- Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства.
- Перечисление перечня требований к работнику является неизменным условием при ведении разговора с претендентом.
- Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.

4. Вопрос о том, какое хобби у претендента на место, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является он коммуникабельным или нет.

5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли тот к такой работе и какие нагрузки может переносить.

6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу.

7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности.

8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства.

9. Представление о стиле руководства претендента поможет понять и то, как претендент воспитывает своих детей.

10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента.

11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, даст представление о его политических взглядах.

12. Узнав, у какого портного претендент шьет себе одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь.

13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.

14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду.

15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.

Этот тест должен побудить вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для вас углом зрения.

**Подведите итоги.** Используя ключ, оцените свой результат. Содержащиеся в тесте утверждения оцениваются следующим образом: отметка «Л» присваивается вопросам: 1, 6, 7, 13, 14, а отметка «П» – вопросам: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15.

## Ролевая игра «Полет на Луну»

**Лист для индивидуальной работы участника упражнения «Полет на Луну».** Инструкция: вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второму по степени важности и т.д., до 15 для наименее важного предмета). У вас есть 15 минут для этого этапа упражнения.

Список предметов: коробок спичек, пищевой концентрат, 50 футов (1 фут – 0,3 м) капроновой веревки, парашютный шелк, портативный нагреватель, 2 револьвера 45-го калибра, одна упаковка сухого молока, два 100-литровых баллона с кислородом, звездная карта, надувной плот, компас магнитный, 5 галлонов (примерно 19 л) воды, сигнальные ракеты, аптечка первой помощи с иглами для инъекций, радиоприемник-передатчик на солнечных батареях.

**Лист для групповой работы участников упражнения «Полет на Луну».** Это упражнение на групповое принятие решений. Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая, как единая группа, определять и принимать каждый

номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны. Ниже приводится некоторое руководство по достижению консенсуса.

1. Избегайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

2. Избегайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться, хотя бы отчасти. При принятии коллективного решения избегайте конфликтов методами разрешения спорных вопросов, такими как голосование, усреднение или торг.

3. Принимайте разницу в мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

### Контрольный лист для подсчета баллов в упражнении «Полет на Луну»

Название предмета	Правильный номер	Объяснение
Коробок спичек	15	На Луне нет кислорода
Пищевой концентрат	4	Можно некоторое время прожить без еды
50 футов капроновой веревки	6	Может пригодиться для похода по неровной местности
Паращотный шелк	8	Чтобы что-то нести
Портативный нагреватель	13	На светлой стороне Луны жарко
2 револьвера 45-го калибра	11	Для использования силы толчка
Одна упаковка сухого молока	12	Нужна вода, а ее мало на Луне
Два 100-литровых баллона с кислородом	1	На Луне нет воздуха
Звездная карта (карта лунного созвездия)	3	Нужна для навигации
Надувной плот	9	Представляет некоторую ценность как укрытие или для того, чтобы что-то нести

Компас магнитный	14	Магнитное поле Луны отличается от магнитного поля Земли
5 галлонов (примерно 19 л.) воды	2	Без этого долго не прожить
Сигнальные ракеты	10	Нет кислорода, можно использовать лишь для силы толчка
Аптечка первой помощи с иглами для инъекций	7	Аптечка первой помощи может понадобиться, но иглы бесполезны
Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях	5	Для коммуникации

**Лист инструкций для подсчета баллов в упражнении «Полет на Луну».** Человек, ведущий групповой протокол, отвечает за правильный подсчет баллов, контролирует этот процесс. Участники должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.

2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.

3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.

4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.

5. Просуммировать все разницы в групповом задании.

6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

Выявить трех победителей в индивидуальном соревновании.

Оцените результаты по рейтингу:

**0 – 20 баллов – отлично;**

**21– 30 баллов – хорошо;**

**31– 40 баллов – посредственно;**

**41– 50 баллов – удовлетворительно;**

**51 и более баллов – плохо.**



## **2.2. Практическое занятие №2. Прогнозирование и планирование, координация и регулирование**

На данном занятии имеет смысл сосредоточиться на проработке лекционного материала. Необходимо правильно расставить акценты в вопросах по лекциям, сосредоточившись на таких вопросах: в чем различие между прогнозированием и планированием, координацией и регулированием? Приведите как можно больше примеров руководителей среднего звена. Применяя простые примеры («можете ли Вы планировать погоду?»), необходимо добиться понимания глубины вопросов, рассматриваемых в лекционном курсе, зачастую поверхностно по простой причине отсутствия времени. Необходимо стимулировать интерес студентов к уточнению спорных и не совсем ясных моментов, поскольку именно с этого начинается изучение курса в необходимом объеме.

## **2.3. Практическое занятие №3.**

### **Конфликтная ситуация на производстве**

Разбор конкретной ситуации. В нашем случае это «Конфликтная ситуация на производстве», т.е. ситуация, где рассматриваются различные аспекты конфликтологии. Студентов необходимо предупредить, что, несмотря на то, что тема «Конфликты» является составной частью темы «Менеджмент», в основном она предназначена для домашнего изучения и данная ситуация сможет помочь вам понять эту тематику.

**Тема занятия:** «Конфликтная ситуация на производстве». Бригада слесарей-литейщиков, состоящая из шести человек, всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто проводили время вместе. Старшие к младшим относились покровительно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, год-два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-другой между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому и не очень опытному 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 с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались дать 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. Через месяц Акимов уволился с завода.

*Вопросы к ситуации:*

1. О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?

2. Конфликт какого вида представлен в ситуации?

3. Был ли разрешен данный конфликт?

4. Предложите свои методы разрешения конфликта.

5. Используя факты и события своей жизни, опишите поведение человека, который, по вашему мнению, в определенных ситуациях проявлял лидерские качества во взаимодействии с другими людьми. В качестве лидера могут быть не только менеджеры и начальники, но и родители, друзья, преподаватели, тренеры и т.п.

#### **2.4. Практическое занятие №4. Любите ли Вы свою работу?**

Ситуация, рассматриваемая в учебнике [3]: «Любите ли Вы свою работу?». Исследование поведения и отношений индивида на рабочем месте и к организации с детальной проработкой особенностей характеров участников ситуации, поможет студентам осознать важность таких концептуальных

составляющих успеха руководителя как использование нематериальных мотиваторов для развития сотрудников, умение оценить ситуацию в компании глазами служащих и многого другого, что не «лежит на поверхности» данной ситуации. Именно в детальной проработке каждого эпизода, зачастую отходя от концепции вопросов, предлагаемых автором и состоит успех данного практического занятия. Также как и в ролевом задании – прием на работу – имеет смысл отказаться от предлагаемой в учебнике [3] стратегии выполнения задания. Именно в соревновательном аспекте данного упражнения, в оппонировании, студенты смогут раскрыть свой потенциал. Данное задание является более глубоким, чем оно может показаться. Стоит только внести ряд усиления на выполнение его. Так, предлагается, чтобы список вопросов был ограниченным. Скажем, семь вопросов, которые, будучи заданными представителю другой подгруппы, смогут «максимально точно» помочь потенциальному руководителю понять, тот ли это кандидат, который необходим для заполнения вакантной должности заведующего секцией мужской и женской одежды или же заведующего складом. Предполагая (и предварительно предупредив студентов), что вопросы должны быть профессиональными, так как на общие вопросы они, как начальник отдела HR или отдела кадров или директор, уже нашли ответы в анкете, преподаватель может в выводах занятия подчеркнуть тот факт, что те знания, которые студенты уже получили на первых курсах обучения, они не используют. Так, зачастую среди этих семи вопросов не попадают узкопрофессиональные вопросы, о которых студенты уже хорошо осведомлены. Как, например, вопрос из курса статистики или высшей математики о способности потенциального кандидата на место заведующего складом решать транспортную задачу. Или же тот факт, что заведующий секцией мужской и женской одежды должен быть в курсе современных тенденций развития моды и пристрастий покупателей. И так далее, ибо возможностей для развития данной, на первый взгляд простой, темы более чем достаточно. Оппонирование же в данной ситуации, представляет собой анализ вопросов «конкурирующей» малой группы на предмет соответствия их выдвигаемому заданию.

**Конкретная ситуация: «Любите ли вы свою работу?». Вопросы для обсуждения темы:**

- личность и расположение (отношение к...);
- источники личностных различий;
- личность и внешняя среда;
- личность и поведение;
- личность и ситуация;
- расположение и поведение;
- удовлетворенность работой;
- организационное обязательство;
- этическое поведение;
- восприятия и атрибуции;
- процесс восприятия;
- атрибуции как восприятие причин поведения;
- процесс атрибуции;

*Практикующее упражнение: Личность для работы*

*Домашнее задание: Анкета для подбора кадров*

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

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

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

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

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

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

Анна сочувственно взглянула на подругу:

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

Лида отставила свой кофе:

– Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, выполняющих свои обязанности так, что он выглядит хорошо. Они

делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась многому больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании? Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на продвижение? Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

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

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

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала:

– В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

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

– Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обоих повысят.

Они засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

### *Вопросы к конкретной ситуации:*

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

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

3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?

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

5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют ситуацией в компании, а также об этичности поведения этих менеджеров?

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

### **Практикующее упражнение «Личность для работы».**

**Цель:** помочь обучающимся понять сложность в применении «теории о личности» к организационным требованиям.

**Содержание.** Учебная группа разбивается на две малые подгруппы, каждая из которых представляет собой нечто вроде отдела развития персонала большого универсального магазина. Руководство магазина считает, что отдел кадров подобрал в свое время не тех людей на должности, описание которых приводится ниже.

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

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

**Процедура.** Студенты должны определить, что нужно сделать для выполнения этих должностей в будущем с большей эффективностью. В начале необходимо разработать модель личности кандидата на каждую из должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе. Затем следует подготовить список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить

требования к работе с личностной характеристикой. На все это малым группам дается 30-40 мин. Позже в классе каждая группа докладывает о своих результатах и в течение 15—20 мин проходит их общее обсуждение.

**Домашнее задание:** *«Анкета для подбора кадров».*

По каждой категории личности (наследственность, культура, семья, социальная группа, жизненный опыт) студент должен составить не менее пяти вопросов к кандидату на работу в организации. Эти вопросы должны быть составлены так, чтобы ответы на них наилучшим образом раскрывали личность кандидата.

## **2.5. Практическое занятие №5.**

### **Мотивирование работников мясокомбината**

Анализ данной ситуации представляется весьма любопытным как с точки зрения понимания практики мотивации студентами, так и с точки зрения оценки студентами уровня теоретических знаний по данной важной составляющей менеджмента. Развивая, в ходе опроса студентов на практическом занятии о схеме, предложенной О.С. Виханским и А.И. Наумовым [3], тему мотивации в теоретическом и практическом значении, можно выяснять уровень знаний студентов по лекциям, прочитанным преподавателем ранее, согласованным с основной тематикой. В частности, анализируя составляющие пирамиды Маслоу, можно параллельно задавать вопросы по другим мотивационным теориям, которые были затронуты ранее в лекционном курсе. Однако, основным, визуально удобным для анализа инструментарием, может стать анализ, который следует из развития «практикующего упражнения», предлагаемого авторами по данной теме. Разделенные на несколько подгрупп (от 2 до 5), студенты в течение 15 минут должны определить по три самых важных, на их взгляд, мотиватора лично для них, для квалифицированного и неквалифицированного рабочего, для служащего в конторе и профессионала (юриста, врача, преподавателя и т.д.) Представители групп записывают мотиваторы на доске и затем, совместно со



всей группой, преподаватель начинает анализ, выделяя как наиболее популярные мотиваторы, так и наиболее оригинальные, одновременно определяя, к каким ступеням пирамиды Маслоу относятся мотиваторы для тех или иных специальностей. Практика наработанных занятий позволяет говорить о том, что подсознательно или сознательно относя себя к «профессионалам» студенты определяют для себя 4-5 уровень мотивации (как и для «профессионалов»), а для остальных специальностей значительно более низкий уровень по пирамиде. Подобные выводы, озвученные и откомментированные преподавателем совместно с обучающимися, оставляют в их памяти достаточно глубокий уровень понимания основной теории мотивации, который не забудется, как минимум, до экзаменов по курсу менеджмента.

**Разбор конкретной ситуации: «Мотивирование работников мяскокомбината».**

*Вопросы для обсуждения темы:*

1. Основы и процесс мотивации.
2. Теории содержания мотивации:
  - иерархия потребностей Маслоу,
  - теория ERG Альдерфера,
  - двухфакторная теория Герцберга,
  - теория приобретенных потребностей МакКлелланда.
3. Теории процесса мотивации:
  - теория ожидания,
  - теория справедливости,
  - концепция участия в управлении,
  - системы стимулирования.

*Практикующее упражнение:* Основы мотивации

*Домашнее задание:* Лист желаний

## Конкретная ситуация: «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди ценили продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они допускали серьезные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те составляющие; плохо перемешивали фарш для колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками мясокомбината, а также провести некоторые исследования в универсамах и киосках мясной продукции, чтобы собрать необходимые сведения и сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в про-

изводственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения все, кому необходимо, пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по соблюдению трудовой дисциплины и техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

#### *Вопросы к конкретной ситуации:*

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романа удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

#### *Практикующее упражнение: Основы мотивации*

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

для вас лично на работе (в классе):

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

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

3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

для квалифицированного рабочего:

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

для служащего в конторе:

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

для профессионала (врача, юриста, преподавателя):

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

для неквалифицированного работника:

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

*Примечание:* Сначала в течение 10-15 мин. проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20-30 мин. обсудите в группе и достигните консенсуса. В классе с преподавателем в течение 15-20 мин. обсудите и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

Домашнее задание: *Лист желаний*

Заполните форму П.1, обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

Форма П.1

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить?	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности?
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

## 2.6. Практическое занятие №6. Ситуация: «Двойная» карьера»

В рамках данной, достаточно простой ситуации, студенты получают информацию о таких важных составляющих науки управления как «индивид и коллектив», «индивид и его личные и профессиональные потребности», «социализация», «компромиссное решение спорных ситуаций». Домашнее задание после рассмотрения данной ситуации позволяет наладить «мостик» со следующим практическим занятием «Мероприятия по повышению сплоченности коллектива». Отработав в малых группах 5 основных вопросов к организации, на собеседование с которой собираются студенты, позволит им выработать правильную стратегию встречных вопросов при устройстве на работу и оценит верность выработанных направлений деятельности.

**Конкретная ситуация:** «Двойная» карьера. У Шавката Кайдулина оставалось 20 минут до конца обеденного перерыва, и он решил потратить это время на обдумывание предстоящего решения. Он понимал, что это будет трудное решение, но не принять его было нельзя.

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

Вскоре из пяти фирм он получил приглашения для интервью. Больше всего его привлекло письмо из всемирно известной нефтяной компании, осуществляющей свои операции в среднеазиатских странах СНГ. В письме указывалось, что интервью с ним планируется провести в штаб-квартире компании в одном из крупных городов США и что компания берет на себя расходы на это мероприятие. Прибыв в назначенный срок в штаб-квартиру компании, он нашел, что там работают очень располагающие к себе люди и что они готовы помочь ему во всем. Наиболее интересную информацию он получил от других кандидатов, прибывших, как и он, в это время в компанию для интервью. Это были люди из разных частей света, но их объединял один интерес – получить работу в такой известной организации.

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

До этой поездки Шавкат никогда не был в Средней Азии, поэтому она произвела на него сильное впечатление. После столицы город показался ему скученным и как бы заключенным в чашу. Было лето, и с экологией дела в городе обстояли не лучшим образом. Стоимость товаров, услуг, близких по качеству к зарубежным образцам, несколько превышала средний мировой уровень. Поэтому многим русскоговорящим сотрудникам компании приходи-

лось снимать сносное по качеству жилье вдали от центра города, где располагалась контора компании. Пробки на дорогах в час пик осложняли передвижение по городу. Большинство сотрудников его конторы говорили на двух языках: русском и английском. Однако мало кто знал местный язык. Шавкат понял, что без достаточного знания местного языка карьеру в отделении будет сделать нелегко. В конце командировки руководство отделения подтвердило согласие компании на контракт и предложило ему начальную заработную плату в 40 тыс. долл. в год. Шавкат прикинул, что, с учетом налогов и ежегодных бонусов, он сможет жить в этом городе, обеспечивая себя определенными удобствами и даже откладывая деньги на будущее.

Однако его решение осложнял тот факт, что вскоре он собирался жениться на Марине Козловой. Уже был назначен день свадьбы – 10 сентября. Марина, выпускница экономического факультета университета, работала на хорошем месте в одном из крупных и успешных коммерческих банков столицы, имеющем свои филиалы почти во всех странах СНГ. Она работала в банке уже два года, и еще ей очень нравилось жить в столице. У нее подходил срок первого продвижения, и в более успешном варианте она могла бы занять первую в своей карьере руководящую позицию в одном из периферийных отделений банка. Больше всего вакансий было именно там.

Марина никогда не жила за границей. Она любила путешествовать, но никогда не мечтала жить вдали от родного дома, своих родителей, друзей и знакомых. Она предполагала, что когда-нибудь ей могут сделать такое предложение. Однако принять его она еще не была готова. Она очень ценила свое место работы, то окружение, которое там было, людей, с которыми она работала. У нее были налажены эффективные отношения с клиентами, многих из которых она знала лично. Она хотела выйти замуж за Шавката, но не представляла, как она сможет отказаться от всего того, что у нее уже есть. Ей очень хотелось и сделать хорошую карьеру, и быть счастливой в замужестве.

#### *Вопросы к конкретной ситуации*

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



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

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

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

Что вы можете сказать о проблеме карьеры для работающей замужней женщины? Каковы ваши предложения по эффективной карьере «для двоих»?

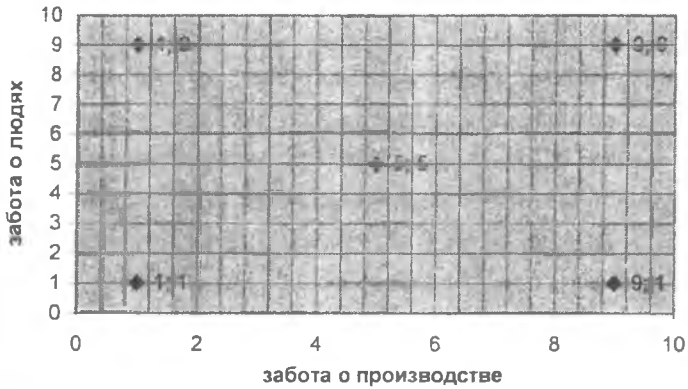
### 2.7. Практическое занятие №7. Определение параметров стиля руководства с использованием решетки Блейка-Мютона

Исходя из ваших предпочтений, выскажите мнение о том, как бы вы поступили в каждой из описанных ситуаций, приведенных в таблице. Отметьте выбранный вариант ответа крестиком.

Ситуация	Вариант ответа					Обработка результатов
	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	
1 Я действую как представитель коллектива						
2 Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы						
3 Я поощряю применение унифицированных приемов в работе						
4 Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению						

5	Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе						
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным						
7	Я поддерживаю высокий темп работы						
8	Я направляю помыслы людей на выполнение производственных задач						
9	Я лично разрешаю конфликты в коллективе						
10*	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий						
11*	Я решаю сам, что и как должно быть сделано						
12	Я уделяю внимание производственным показателям						
13	Я распределяю поручения, исходя из производственной целесообразности						
14	Я способствую нововведениям в коллективе						
15*	Я тщательно планирую работу коллектива						
16*	Я не объясняю подчиненным свои решения						
17*	Я стараюсь убедить подчиненных в полезности моих действий						
18	Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы						

Сетка (решетка) стиля руководства



- (1,1) – убогое (минимальное) управление;
- (5,5) – демпфирующий маятник (организационное управление);
- (1,9) – управление сельским (местным) клубом;
- (9,9) – управление группой (командой);
- (9,1) – управление на основе задачи.

1. В графе «Обработка результатов» в строках соответствующих ситуациям, которые отмечены знаком (\*) поставьте единицы (1) там, где есть ответы «редко» или «никогда».

2. В графе «Обработка результатов» в строках соответствующих ситуациям, которые не отмечены знаком (\*) поставьте единицы (1) там, где есть ответы «всегда» или «часто».

3. Если ситуации 2,4-6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму отложить на вертикальной оси «Забота о людях».

4. Просуммировать остальные единицы, сумму отложить на горизонтальной оси «Забота о производстве» (см. рис).

5. Полученную при пересечении точку поставьте на рисунке.6.Сравните полученное значение с классической решеткой Блейка-Моутон.

## ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ТЕСТ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

Тестирование для студентов, изучающих дисциплину «Менеджмент», в формате, указанном ниже, должно производиться не менее двух раз в течение семестра. Средняя продолжительность подобного теста не может превышать тридцать минут. Критерий оценки у каждого преподавателя может быть своим, однако имеет смысл засчитывать тест как пройденный с оценкой «удовлетворительно», студентам, ответившим правильно на не менее чем половину вопросов. Приведенный ниже пример тестового задания, покрывает практически весь массив вопросов, рассматриваемых на лекционных, практических и семинарских занятиях.

### Тест по менеджменту

1. Менеджмент предполагает управление:
  - 1) формальными организациями;
  - 2) неформальными организациями;
  - 3) формальными и неформальными организациями;
  - 4) другими организациями.
  
2. Что в наше время определяет конкурентоспособность и эффективность организации?
  - 1) человеческий фактор;
  - 2) производственный фактор;
  - 3) финансовый фактор;
  - 4) ни один из вышеперечисленных.
  
3. Какой фактор на современном маркетинговом этапе развития менеджмента рассматривается как его основа?
  - 1) поставщики;
  - 2) законы и государственные органы;
  - 3) потребители;
  - 4) конкуренты.

4. На чем основывается регулирование как функция менеджмента?

- 1) на принятии соответствующего решения;
- 2) на отказе от соответствующего решения;
- 3) на согласовании систем управления.
- 4) ни на чем из вышеперечисленного.

5. На чем базируются содержательные теории мотивации?

- 1) на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей;
- 2) на оценке распределения сил человеком для достижения различных целей;
- 3) на мотивационных факторах;
- 4) ни на одном из вышеперечисленных.

6. Для какой структуры характерны высокая степень координации и контроля за специализированными видами деятельности?

- 1) для централизованной;
- 2) для децентрализованной;
- 3) для чисто функциональной;
- 4) для бюрократической.

7. Что обеспечивает организационная структура?

- 1) реализацию теории;
- 2) реализацию тактики;
- 3) реализацию стратегии;
- 4) ничего из вышеперечисленного.

8. Мэри Паркер Фоллетт известна своими работами, создавшими школу:

- 1) научного управления;
- 2) классическую;
- 3) поведенческих наук;
- 4) человеческих отношений.

9. К чему относятся поставщики?

- 1) к внутренней среде;
- 2) к внешней среде прямого воздействия;
- 3) к внешней среде косвенного воздействия;
- 4) к ни одной из вышеперечисленных.

10. К руководителю какого звена можно отнести должность заведующего кафедрой вуза?

- 1) низового звена;
- 2) среднего звена;
- 3) высшего звена;
- 4) ни к одному из вышеперечисленных.

11. Какие свойства персонала легче всего поддаются изменению?

- 1) ценности;
- 2) ожидания;
- 3) способности;
- 4) потребности.

12. Какой фактор среды косвенного воздействия одновременно является внутренней переменной и внешним фактором большого значения?

- 1) технология;
- 2) состояние экономики;
- 3) социокультурные факторы;
- 4) политические факторы.

13. В чем, по крайней мере, отличается линейный руководитель от штабного?

- 1) информация и услуги;
- 2) степень власти;
- 3) распределение полномочий;
- 4) линейный руководитель от штабного не отличается никаким образом.

14. В чем специфика харизматического влияния?

- 1) оно целиком безличное;
- 2) оно целиком личное;
- 3) оно принимает различные формы, как личные так и безличные;
- 4) харизматическое влияние не имеет специфики.

15. Какие потребности использует для осуществления влияния демократический руководитель?

- 1) высокого уровня;
- 2) низкого уровня;
- 3) любые типы потребностей;
- 4) он использует иные методы для влияния.

16. Какой стиль управления может снижать мотивацию?

- 1) демократический;
- 2) автократический;
- 3) стиль, направленный на решение задачи;
- 4) ни один из вышеперечисленных.

17. У какого типа культуры падает ее эффективность в случае возникновения неопределенности?

- 1) клановой;
- 2) рыночной;
- 3) бюрократической;
- 4) ни у какого из вышеперечисленных.

18. В каких типах организации наиболее эффективно функционирует «культура власти»?

- 1) крупные коммерческие структуры;
- 2) коммерческие структуры среднего размера;
- 3) государственные структуры;
- 4) небольшие организации семейного типа.

19. Как называется совокупность принципов деятельности предприятия, необходимых для создания в окружающей среде и в глазах работников предприятия образа предприятия?

- 1) имидж предприятия;
- 2) кредо предприятия;
- 3) философия предприятия;
- 4) лозунг предприятия.

20. Какой из типов культур может использоваться на стадии распада?

- 1) власти,
- 2) личности,
- 3) какой-то другой,
- 4) все четыре.

21. Назовите основные типы культуры по Ханди (название и имя Бога).

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

22. Какой тип культуры применяется в организациях при наступлении кризиса в целях его преодоления?

- 1) власти,
- 2) личности,
- 3) какой-то другой,
- 4) все четыре.

23. Из какой области знаний выделилась организационная культура?

- 1) из организационного поведения;
- 2) из корпоративной культуры;
- 3) из современного менеджмента;
- 4) ни из одной из вышеперечисленных.



24. Согласно процессуальным теориям, поведение личности определяется:

- 1) потребностями;
- 2) потребностями и восприятием;
- 3) потребностями, восприятием и ожиданием;
- 4) потребностями, восприятием, ожиданием, а также возможными последствиями выбранного типа поведения.

25. Назовите основные положения методики диагностики и развития организационной культуры.

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основы менеджмента / Под ред. *Афоничкина*. – СПб.: Питер, 2007.– 528 с.
2. *Вачугов, Д.Д.* Основы менеджмента / *Д.Д. Вачугов*. – М.: Высшая школа, 2007.
3. *Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И. Наумов*. – 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2006.
4. *Альберт*. Основы менеджмента / *М. Мескон*. – М.: Вильямс, 2006.
5. *Албоетова, Л.Н.* Технологии эффективного менеджмента: учеб. практ. пособие / *Л.Н. Албоетов*. – М.: Издательство ПРИОР, 1998.
6. *Вачугов, Д.Д.* Практикум по менеджменту / *Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова*. – М.: Высш. шк., 1998.
7. *Сергеев, А.А.* Экономические основы бизнес-планирования: учеб. пособие для вч зов / *А.А. Сергеев*. – М.: ЮНИТЕ – ДАНА, 1998.
8. *Казначевская, Г.Б.* Менеджмент: учеб. пособие/ *Г.Б. Казначевская*. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2002.
9. *Ковельский, В.В.* Сборник проблемных ситуаций, кейсов и тестов к практическим и семинарским занятиям по курсу «Менеджмент». Ч. I: метод. указания / *В.В. Ковельский, Ю.В. Матвеева*. – Самара: СГАУ, 2006.
10. *Мескон, М.* Основы менеджмента: учебник / *М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури*. – М.: Дело, 1997 .
11. *Вудкок, М.* Раскрепощенный менеджер / *М. Вудкок, Д. Фрэнсис*. – М.: Дело, 1991.

*Учебное издание*

*Ковельский Виктор Владиславович*

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: АНАЛИЗ И РЕШЕНИЕ  
ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ.  
ПОДГОТОВКА К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

*Часть I*

*Учебное пособие*

Редактор И.И. Спиридонова  
Компьютерная верстка И.И. Спиридонова

Подписано в печать 13.05.2009 г. Формат 60x84 1/16  
Бумага офсетная. Печать офсетная. печ. л. 3,25.  
Тираж 100 экз. Заказ 79.

Самарский государственный аэрокосмический  
Университет имени академика С.П. Королёва  
443086, Самара, Московское шоссе, 34

---

Изд-во Самарского государственного аэрокосмического  
Университета. 443086, Самара, Московское шоссе, 34