

УДК 005  
ББК 65.291.21  
А 28

Авторы-составители: Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент;  
Е. М. Гурская, ст. преподаватель

Рецензенты: В. В. Кириенко, д-р социол. наук, профессор, проректор  
по учебной и воспитательной работе Гомельского  
государственного технического университета  
им. П. О. Сухого;  
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент, начальник отдела  
координации научных проектов и программ  
Белорусского торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендован научно-методическим советом «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 6 от 14 июня 2016 г.

**Административный менеджмент** : практикум для реализации со-  
А 28 держания образовательных программ высшего образования I степени /  
авт.-сост. : Е. А. Левченко, Е. М. Гурская. – Гомель : учреждение об-  
разования «Белорусский торгово-экономический университет потре-  
бительской кооперации», 2017. – 92 с.

ISBN 978-985-540-381-5

Издание предназначено для студентов специальности 1-26 02 02 «Ме-  
неджмент». Включает в себя примерный тематический план, планы семинар-  
ских занятий, задания для самостоятельной и аудиторной работы, методиче-  
ские указания по выполнению отдельных заданий.

Практикум позволит приобрести необходимые знания и навыки по при-  
менению способов административного воздействия, изучить особенности  
управленческого труда в различных сферах деятельности.

УДК 005  
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-540-381-5

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2017

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Административный менеджмент является одной из отраслей современного менеджмента, изучающего проблемы взаимодействия людей в различных организациях, закономерности управления как своей деятельностью, так и деятельностью других людей, групп, закономерности административного воздействия на людей, их мотивацию и поведение.

Учебная дисциплина «Административный менеджмент» ориентирована на новое деловое мышление и общение, отражает достижения современного управления, ориентирует студентов на изучение основных понятий административного менеджмента и формирование навыков их практического использования. Ее изучение носит комплексный характер, так как базируется на знаниях студентами основ менеджмента, психологии, социологии и т. д.

Предметом учебной дисциплины является изучение административного менеджмента с целью подготовки управленческих кадров.

Целью учебной дисциплины «Административный менеджмент» является изучение студентами административных методов управления, способов административного воздействия и содержания ресурсов администрирования, находящихся в распоряжении руководителя.

Задачами учебной дисциплины являются:

- приобретение студентами теоретических знаний по административному менеджменту;
- приобретение студентами практических навыков по применению способов административного воздействия;
- изучение теоретико-методологических основ административного управления, включающее знакомство с концепциями, понятиями, закономерностями административного управления;
- изучение особенностей управленческого труда вообще, его специфики в различных сферах деятельности;
- овладение анализом времени и деятельности руководителя в процессе управленческих взаимодействий;
- формирование знаний о закономерностях межличностных административных взаимоотношений в организации;
- овладение знаниями по оптимизации управленческих взаимоотношений в звене «руководитель – подчиненный»;
- ознакомление с основными направлениями развития административного управления;
- освоение административных методов влияния на персонал;
- ознакомление с методами развития и активизации творческого мышления.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны:

• *знать*:

- основные понятия и определения административного менеджмента;
- историю развития администрирования;
- различные системы управления;
- возможности и основные подходы использования административного менеджмента на уровне организации;
- базовые методы административного менеджмента.;
- механизм групповой динамики и переговорного процесса;

• *уметь*:

- ставить цели административного воздействия;
- обоснованно выбирать и использовать методы администрирования;
- осуществлять принятие решений в группе;
- управлять конфликтами;
- использовать основные психологические подходы в профессиональной деятельности;
- проводить диагностику типа личности и выбирать способы взаимодействия с ней;
- противостоять воздействию стрессовых перегрузок на организм;

• *владеть*:

- методологией и методикой проведения тестирования и анализа результатов тестов персональных качеств;
- принятием решений в группе;
- диагностикой типа личности и выбором способов взаимодействия с ней;
- противостоянием воздействию стрессовых перегрузок на организм.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны обладать *академическими* компетенциями:

- владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач (АК-1);
- владеть системным и сравнительным анализом (АК-2);
- владеть исследовательскими навыками (АК-3);
- уметь работать самостоятельно (АК-4);
- быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью) (АК-5);
- владеть междисциплинарным подходом при решении проблем (АК-6);
- иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером (АК-

7);

- обладать навыками устной и письменной коммуникации (АК-8). Также необходимо обладать *социально-личностными* компетенциями:
- иметь навыки социального взаимодействия (СЛК-2);
- обладать способностью к межличностным коммуникациям (СЛК-3);
- уметь критиковать и быть самокритичным (СЛК-5);
- уметь работать в команде (СЛК-6).

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны обладать *профессиональными* компетенциями:

- *в организационно-управленческой деятельности*:
  - уметь делегировать полномочия, распределять задачи и ответственность между исполнителями для обеспечения эффективной работы подразделения организации (ПК-3);
  - проводить организационные изменения, снижать возможное сопротивление переменам со стороны персонала (ПК-5);
  - проводить оперативные совещания, деловые беседы и переговоры, собрания группы (трудового коллектива) (ПК-6);
  - владеть техникой принятия индивидуальных и групповых управленческих решений, организации работ по их выполнению и контролю (ПК-7);
  - использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации (ПК-9);
- *в экономической деятельности* – анализировать и управлять ассортиментной, товарной, ценовой, маркетинговой политикой организации (ПК-19);
- *в научно-исследовательской деятельности* – обеспечивать управление научно-исследовательскими работами на предприятиях и организациях (ПК-26);
- *в инновационной деятельности*:
  - применять методы менеджмента в организации инновационной деятельности на всех этапах инновационного цикла (ПК-29);
  - формировать команды инновационных проектов с учетом основных принципов менеджмента (ПК-30).

Знания, усвоенные студентами, будут ими использоваться в практической деятельности.

Учебная дисциплина «Административный менеджмент» использует понятия и принципы, которые также используются в дисциплинах «Управление кадровым потенциалом организации», «Конфликтология», «Организация коммерческой деятельности».

Общая трудоемкость учебной дисциплины составляет 7 зачетных единиц.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество аудиторных часов		
	всего	в том числе	
		лекции	практические занятия
<b><i>VI семестр</i></b>			
1. Возникновение и развитие теории администрации	4	2	2
2. Системный подход в административном менеджменте	4	2	2
3. Законы и принципы административного управления	4	2	2
4. Основные понятия административного менеджмента	4	2	2
5. Функции административного менеджмента	4	2	2
6. Административные методы менеджмента и способы административного воздействия	4	2	2
7. Функциональное содержание организации и администрирование ее функционирования	4	2	2
8. Организация процессов труда по управлению	4	2	2
9. Проектирование и создание организаций	4	2	2
10. Офис в современной системе управления и его организация	4	2	2
11. Офисные технологии. Информационные технологии и их использование	4	2	2
12. Анализ и оценка уровня работы руководителя	8	4	4
Итого в VI семестре	52	26	26
<b><i>VII семестр</i></b>			
<b>Учебный модуль 1</b>			
13. Экономизация действий и приемов деятельности менеджеров	8	4	4
14. Методы, средства и приемы экономии времени управленческого персонала	8	4	4

## Окончание таблицы

Тема	Количество аудиторных часов		
	всего	в том числе	
		лекции	практические занятия
15. Изучение работы членов трудового коллектива и определение их потенциальных возможностей	4	2	2
16. Определение целесообразности и условий передачи полномочий подчиненным	4	2	2
17. Доведение решений до исполнителей и формулировка им заданий	4	2	2
18. Выработка научного подхода к принятию решения, определение его эффективности и условий реализации	4	2	2
19. Повышение уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп	8	4	4
20. Развитие умения руководить и подчиняться	4	2	2
<b>Учебный модуль 2</b>			
21. Совершенствование методов ведения бесед, помогающих разрешению деловых проблем	8	4	4
22. Использование процесса активного мышления для устранения причин возникающих проблем	4	2	2
23. Выбор метода воздействия	4	2	2
24. Эргономика офиса	4	2	2
25. Техника борьбы и использование процесса активного мышления для разрешения причин возникающих проблем	4	2	2
26. Развитие и совершенствование организационных систем и перспективы развития офиса	4	2	2
Итого в VII семестре	72	36	36
Всего	124	62	62

# ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ И АУДИТОРНОЙ РАБОТЫ

## Тема 1. Возникновение и развитие теории администрации

### *План*

1. Социальный подход к изучению истории административного менеджмента.
2. Возникновение административного управления.
3. Теория администрации Файоля.
4. Развитие идей Файоля в трудах его последователей.
5. Современная концепция административного менеджмента.

### *Задание*

Обоснуйте свое мнение в отношении высказывания А. Файоля:  
«Руководитель способен развить инициативу подчиненных, предоставив им возможность полностью реализовать свое положение и способности ценой отдельных ошибок, серьезность которых может быть существенно уменьшена при надлежащем контроле. Он может быстро превратить человека с неявными способностями в перво-классного специалиста, не выполняя за него всю работу, а действуя методом подсказки. Правда, для этого руководителю порой придется смирять свою гордыню».

## Тема 2. Системный подход в административном менеджменте

### *План*

1. Понятие системы.
2. Классификация систем.
3. Статика и динамика систем управления.
4. Бюрократические системы управления и их типы.
5. Понятие и сущность системного подхода.

## **Задания**

Задания выполняются студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает перед аудиторией общий отчет.

**Задание 2.1.** Приведите пример социальной организации. Рассмотрите эту организацию с позиций системного подхода и выделите основные составляющие внутренней и внешней среды.

**Задание 2.2.** Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования:

- университета;
- ОАО «Минский мясокомбинат»;
- хлебокомбината;
- кафе;
- фитнес-клуба.

**Задание 2.3.** Выскажите свое мнение о том, как скажется удаление каждой из подсистем на эффективности функционирования организации.

**Задание 2.4.** Ознакомьтесь со следующими ситуациями:

- За счет внедрения новой технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%.
- Поставщики сырья повысили цены на 10%.
- Спрос на продукцию резко повысился.
- На должность руководителя организации назначен новый директор.
- Один из сотрудников отдела сбыта ушел в отпуск.
- В Налоговый кодекс Республики Беларусь внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль.
- У инженера Иванова сломался компьютер.
- Предприятие-конкурент в результате шпионажа завладело важным производственным ноу-хау.

Укажите, какая из составляющих внутренней и внешней среды изменяется, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом.



**Задание 2.5.** Рассмотрите выбранную вами организацию как совокупность пяти подсистем: управляющей, обеспечивающей, преобразующей, сбытовой и обслуживающей. Укажите, каковы основные функции каждой из этих подсистем и какие подразделения или отдельные должности могут входить в каждую из этих подсистем. Результаты представьте в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Подсистема организации, основные функции, подразделения и должности

Подсистемы организации	Основные функции	Подразделения и должности
Управляющая		
Обеспечивающая		
Преобразующая		
Сбытовая		
Обслуживающая		

### Тема 3. Законы и принципы административного управления

#### *План*

1. Понятие и виды законов управления.
2. Содержание и сущность общих, частных и специальных законов управления.
3. Социально-экономическая сущность общих, частных и специальных принципов управления.

#### *Задания*

Задания выполняются студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

**Задание 3.1.** Охарактеризуйте закон синергии, проиллюстрируйте на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Выскажите мнение, почему его относят к главным организационным законам. Укажите, какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии.

**Задание 3.2.** Приведите примеры действия в социальных системах закона самосохранения. Определите, какие действия, направленные на повышение устойчивости организации, в условиях рыночной среды может предпринимать руководитель организации.

**Задание 3.3.** Раскройте суть закона развития. Назовите факторы, которые могут влиять на развитие организации.

**Задание 3.4.** Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и предложил идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в данной ситуации. Поясните свой ответ.

**Задание 3.5.** Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее секретное оружие, в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т. д. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции «либо будем выпускать ракеты, либо ничего». Хотя само предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство дочернего предприятия пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и появится валюта.

Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ситуации. Поясните свой ответ.

**Задание 3.6.** Приведите примеры прогрессивного и регрессивного развития известных вам организаций.

**Задание 3.7.** Сформулируйте практические рекомендации руководителю организации, исходя из закона информированности – упорядоченности.

**Задание 3.8.** Определите, действие какого из менее важных законов наблюдается в следующих ситуациях:

- В российском офисе компании DHL исследования удовлетворенности персонала проводятся раз в два года. Эти измерения – один из лучших инструментов обратной связи с коллективом. Таким образом можно понять, как сотрудник воспринимает ценности компании и своих работодателей. Видя проблемы, но не зная мнения людей, сложно реагировать правильно. Полученные данные учитываются при формировании стратегии организации на следующий период.

- Обычно процессу разработки нового изделия предшествует проведение маркетинговых исследований. Информация, полученная в результате таких исследований, позволяет максимально приблизить планируемую к разработке и производству продукцию к требованиям потребителя и учесть изменения рыночной ситуации.

Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.

**Задание 3.9.** Определите, действие какого из законов второго уровня наблюдается в следующих ситуациях:

- Известный западный электротехнический концерн имел крупные финансовые проблемы. Пришел новый менеджер, который поступил просто: продал почти все мелкие подразделения, в том числе входившие в технологическую цепочку по производству конечной продукции, чтобы потом покупать необходимое у нового хозяина или у других производителей. И это, как ни парадоксально, оказалось эффективно в финансовом смысле: когда знаешь, что у тебя все равно купят (т. е. оплатят твою работу), нет нужды заботиться об издержках. После продажи ряда подразделений сразу упала себестоимость продукции концерна, что позволило стабилизировать его финансовое положение. Кроме того, это был урок для других подразделений: им дали понять, что в случае неудовлетворительной работы с ними так же легко расстанутся.

- В условиях рыночной экономики предприятия начинают выделять в своей структуре отделы маркетинга и сбыта.

- При повышенной радиации организм живого существа приспосабливается к новой жизни за счет мутации некоторых органов.

Объясните, почему организации стремятся обеспечить наиболее

экономный режим функционирования.

**Задание 3.10.** Приведите примеры, иллюстрирующие действие закона композиции-пропорциональности. Подумайте как закон композиции соотносится с системой целей организации, какие пропорции необходимы организации для повышения ее жизнеспособности, как пропорциональность можно обеспечить.

Обоснуйте, какие методы установления и поддержания пропорций эффективнее: стихийные или сознательные.

**Задание 3.11.** Сформулируйте специфические законы социальных организаций. Укажите, для чего они служат. Приведите конкретные примеры действия специфических законов организации.

**Задание 3.12.** Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в следующих ситуациях:

- Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников.

Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу.

В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы придумать задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

- При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться. После расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затраче-

но очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

Объясните, как это влияет на результаты работы организации:

**Задание 3.13.** Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в следующих ситуациях:

- Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшились.

- В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

- Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. Вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего, только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

Объясните, какое влияние это оказывает на организацию.

**Задание 3.14.** Раскройте содержание принципов процессуализации. На конкретных примерах продемонстрируйте, к каким послед-

ствиям может привести их игнорирование.

**Задание 3.15.** Определите, какова роль принципов рационализации в организации. На конкретных примерах покажите основные направления их реализации.

**Задание 3.16.** Проиллюстрируйте на конкретных примерах действие принципов структуризации.

#### **Тема 4. Основные понятия административного менеджмента и роль администрации в организации**

##### *План*

1. Понятие административного менеджмента.
2. Элементы администрирования.
3. Субъекты и объекты административного менеджмента.
4. Механизм администрирования организации.
5. Место и роль администрации в организации.
6. Администрирование, административная служба и административная деятельность.
7. Администрация и подразделения организации.
8. Функции администрации в организации.

##### *Задание*

Компания Starwood Hotels & Resorts Inc., которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой минуты на благо компании. В компании Starwood Hotels & Resorts Inc. рассчитывают, что итогом выполнения программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с бронирования и размещения в номере. Например, регистрация вновь прибывшего клиента занимает 5 мин. Специалисты программы «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных 3,5 мин.

Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. Специалисты «Шесть Сигма»

именно так называют тех, кто участвует в программе – в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черный пояс» (для самых «продвинутых»). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае свидетельствуют о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий 200 тыс. долл. США в год.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Об использовании наработок какой из школ управления идет речь в данной ситуации?
2. Использование каких административных методов управления даст наилучший результат в данной ситуации? Охарактеризуйте их.
3. В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

## **Тема 5. Функции административного менеджмента**

### *План*

1. Природа и состав функций административного менеджмента.
2. Характеристика последовательных функций административного менеджмента.
3. Административный маркетинг.
4. Планирование в системе административного менеджмента.
5. Административно-организационная функция менеджмента.
6. Мотивация как функция административного менеджмента.
7. Регулирование.
8. Административный контроль.
9. Административный учет.
10. Оценка эффективности администрирования.
11. Непрерывные функции административного менеджмента: принятие и реализация управленческих решений; управление конфликтами и стрессами.
12. Постановка целей.
13. Психологические критерии «хорошей цели».
14. Обучающая и корректирующая функция контроля и оценки.
15. «Поиск недостатков» и «улучшение хода дел» как парадигмы контроля.

16. Наличие стандарта как условие для оценки.
17. Публичность стандарта.
18. Наиболее распространенные ошибки руководителей при осуществлении контрольно-оценочных функций.

### ***Задания***

**Задание 5.1.** Соотнесите функции управления и принимаемые решения, указав в последней графе таблицы 2 в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 2 – **Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы**

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достиже-	



ние целей предприятия	
-----------------------	--

**Задание 5.2.** Существуют основные навыки управления, наличие которых необходимо для эффективного выполнения четырех основных функций менеджмента (планирование, организация, руководство (мотивация) и контроль). Ознакомьтесь с краткими характеристиками навыков и определите, для осуществления каких функций необходимо иметь указанные навыки. Для этого в последней графе таблицы 3 укажите, для эффективного выполнения какой(-их) функции (функций) менеджмента необходимо иметь указанный навык.

Таблица 3 – **Матрица навыков управления по основным функциям менеджмента**

Навык	Функции
Приобретение власти	
Активное слушание	
Составление бюджетов	
Выбор эффективного стиля руководства	
Инструктирование	
Создание эффективных команд	
Делегирование полномочий	
Проектирование мотивирующих рабочих зданий	
Формирование атмосферы доверия	
Использование дисциплинарных мер	
Проведение собеседований	
Менеджмент в условиях непринятия перемен	
Наставничество	
Ведение переговоров	
Обеспечение обратной связи	
Понимание организационной культуры	
Изучение внешней среды	
Постановка целей	
Творческий подход к решению проблем	
Использование преимуществ многообразия рабочей силы	

**Задание 5.3.** Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) –

это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6 700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

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

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

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

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

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие виды и инструменты административного контроля используются в компании?
2. В чем состоят их преимущества и недостатки?
3. Каких результатов позволяет достичь использование тех или иных инструментов административного контроля?

**Задание 5.4.** В компании много мелких филиалов. Они территориально разбросаны, в каждом работает всего несколько человек (магазины или другие точки продаж, сбора заказов и т. д.). Эти сотрудники должны непременно быть на месте в определенные часы, их зарплата прямо связана с отработанным временем. Есть электронный журнал учета рабочего времени, где они должны отмечаться, приходя и уходя, вводя свой пароль. Но в каждом филиале они сговариваются, кто-

то один отмечает всех остальных, и так по очереди все могут приходиться позже и уходить раньше положенного. При исполнении своих обязанностей сотрудники используют бизнес-приложения, но не обязательно сразу же при появлении на работе. Организационные меры не помогают, выборочные проверки тоже, поймать за руку всех невозможно.

Какие решения можно предложить, чтобы корректно вести учет отработанного времени и учитывать реальную эффективность сотрудников? Ответы на этот вопрос были даны весьма оригинальные. Например, обязать установить в рабочий мобильный телефон каждого сотрудника программку, отслеживающую перемещения в течение рабочего дня. Можно использовать биометрические сканеры лица, а можно онлайн-сервис для учета рабочего времени сотрудников за компьютером.

Также можно на интернет-сайте компании в разделе «Время работы» добавить объявление: «Уважаемые клиенты, если вы пришли в рабочее время, а двери оказались закрыты, то ваш заказ доставят вам в любое удобное для вас время в любое удобное для вас место за счет персонала филиала». Большая часть решений содержит экономическое обоснование, включает конкретные продукты и расчет эффективности их применения.

Укажите, какой из вариантов кажется вам наиболее удачным.

**Задание 5.5.** Перечислите, какие процедуры контроля используются в организации, где вы работаете или проходили практику. Поясните, как контролируется достижение основных целей данной организации. Укажите, какая из современных тенденций развития контроля проявляется в организации.

## **Тема 6. Административные методы менеджмента и способы административного воздействия**

### *План*

1. Понятие и виды административных методов управления.
2. Организационно-распорядительные методы управления.
3. Административно-распорядительные методы.
4. Формы внутреннего и внешнего администрирования.
5. Нормативно-методические формы администрирования.

6. Матричное моделирование функционального взаимодействия.
7. Формирование содержания положений о подразделениях.
8. Разработка, согласование и применение должностной инструкции.

### ***Задания***

**Задание 6.1.** Заполните функциональную матрицу, представленную в таблице 4, перечислив все виды выполняемых работ для директора, главного инженера, менеджера по персоналу.

Таблица 4 – **Функциональная матрица**

Функции (виды работ)	Структурные подразделения и должностные лица		
	Директор	Главный инженер	Менеджер по персоналу
1. Разработка штатного расписания			
2. ...			

### ***Методические указания по выполнению задания***

Одним из методов функционального анализа является функциональная матрица.

Эта матрица показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке и реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Функциональная матрица служит инструментом анализа распределения полномочий и ответственности на конкретном предприятии или в конкретном структурном подразделении. На основании данного анализа можно дать рекомендации по совершенствованию распределения полномочий между участниками управленческого процесса.

Матрица обычно представляется в виде таблицы. По столбцам таблицы дается перечень структурных подразделений и должностей. Если анализ производится по предприятию в целом, то указываются должности руководителей высшего уровня управления и структурные подразделения (отделы, службы, цеха). Если матрица разрабатывается для отдельных структурных подразделений, то указываются все должности внутри подразделения. По строкам матрицы перечисляют-

ся все виды выполняемых работ. Клетки матрицы заполняются принятыми условными обозначениями, указывающими на степень или объем полномочий и ответственности по каждому виду работ.

Примеры условных обозначений для заполнения функциональной матрицы представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Примеры условных обозначений для заполнения функциональной матрицы

Условное обозначение	Содержание функции (действия)
Р	<i>Окончательное принятие решения</i> с правом подписи. Лицо, принимающее решение, имеет право утверждать документ
Т	<i>Исполнение</i> . Этот символ означает непосредственное выполнение или участие в выполнении данного вопроса, работы, задания, разработке вариантов решения. К данной категории относятся непосредственные исполнители или соисполнители. Это может быть отдельное лицо, группа лиц или структурное подразделение
С	<i>Согласование</i> . Этот символ означает, с кем согласовывается данный вопрос, работа или задание
К	<i>Контроль</i> . Этот символ означает непосредственное контролирование хода исполнения данного вопроса
И	<i>Информирование</i> . Этот символ означает, кому передается информация по данному вопросу. Информирование может быть устным или письменным, при непосредственном общении или по телефону

Такая матрица позволяет в одной горизонтальной строке указать всех должностных лиц и структурные подразделения, принимающие участие в реализации данной функции, а также степень и характер их участия. Кроме того, в вертикальном столбце указаны все функции, за выполнение которых ответственно данное должностное лицо.

Анализ с помощью функциональной матрицы произведите в несколько этапов:

1. Анализ перечня выполняемых работ.
2. Определение перечня должностных лиц и структурных подразделений.
3. Разработка условных обозначений.
4. Заполнение матрицы в соответствии с принятыми обозначениями.
5. Анализ и обсуждение заполненной матрицы.
6. Разработка окончательного варианта матрицы.

**Задание 6.2.** Разработайте должностную инструкцию.

### ***Методические указания по выполнению задания***

Должностные инструкции составляются на основании положения о должности, формируемого исходя из организации труда и управления, требований к уровню подготовки и стажу работы, определенных квалификационным справочником «Должности служащих, общие для всех отраслей экономики» (утвержден постановлением Министерства труда Республики Беларусь от 30 декабря 1999 г. № 159). В процессе разработки должностной инструкции необходимо правильно осуществить распределение работников организации по категориям персонала. При этом следует руководствоваться Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должностей служащих» (ОКПД), утвержденных приказом Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации от 30 декабря 1996 г. № 234 «Об утверждении, введении в действие, изменении, продлении и отмене срока действия государственных стандартов и классификаторов».

Должностная инструкция составляется с учетом требований к уровню подготовки и стажу работы, определенных квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих и состоит из следующих разделов:

1. Общие положения с указанием наименования должности, степень подчиненности работника, порядок его назначения, увольнения, с перечислением основных законодательных и нормативных актов, которыми должен руководствоваться работник, наименования структурного подразделения, а также основания для введения данной должности (штатное расписание), оплаты труда по должности (тарификационный список).

2. Должностные обязанности. В разделе указывается конкретный перечень выполняемых работ (например, прием, контроль, обработка соответствующих первичных документов, составление регистров синтетического и аналитического учета, составление отчетности, оформление документов для сдачи в архив и т. д.).

3. Квалификационные требования (уровень образования, стаж работы).

4. Права. Излагаются права работника, необходимые для выполнения возложенных на него обязанностей.

5. Ответственность. В разделе перечисляются функции, за выполнение которых работник несет персональную ответственность. Конкретная разработка этого раздела способствует точному исполнению

требований технологии и организации учета.

## **Тема 7. Функциональное содержание организации и администрирование ее функционирования**

### *План*

1. Процессы и процедуры в администрировании организации.
2. Администрирование организации процесса.
3. Моделирование функционирования организации.
4. Сопровождение цикла функционирования.
5. Процедурное обеспечение функционирования.
6. Разделение и кооперация труда в учреждениях и организациях.
7. Информационно-документационная служба офиса.
8. Юридическая служба.
9. Финансово-бухгалтерская служба.
10. Кадровая служба (служба управления персоналом).
11. Техническая служба.
12. Социально-бытовая служба.
13. Служба безопасности.
14. Служба связей с общественностью и служба рекламы.
15. Секретарская служба.

### *Задание*

Представьте себя в роли экспертов в выбранной сфере бизнеса и выделите основные бизнес-процессы, которые должны выполняться в рамках основных подсистем создаваемой организации.

Оцените, сколько приблизительно сотрудников и каких должностей понадобится для того, чтобы обеспечивать выполнение выделенных бизнес-процессов.

Результаты представьте в виде таблицы 6. Для примера в таблице частично заполнены некоторые строки, характеризующие бизнес-процессы компании, производящей шоколадные конфеты.

Таблица 6 – Соответствие подсистем организации, основными бизнес-процессами и должностями (количество сотрудников)

Подсистема организации	Основные бизнес-процессы	Должности (количество сотрудников)
Управляющая	Управление запасами сырья и продукции	

	Управление транспортом	
--	------------------------	--

Окончание таблицы 6

Подсистема организации	Основные бизнес-процессы	Должности (количество сотрудников)
	Управление финансами	
	Управление человеческими ресурсами	Начальник отдела кадров (1) Менеджер по кадрам (3)
	Управление запасами сырья и продукции	
	Оперативное управление компанией	
	Стратегическое управление компанией	Генеральный директор (1)
Обеспечивающая	Закупка сырья	
	Складирование сырья и продукции	
Преобразующая		
Сбытовая		
Административно-хозяйственное обеспечение		
Информационное обеспечение		
	Производство шоколадных конфет	
	Продажа и отгрузка (доставка) шоколадных конфет оптовым покупателям	

Выполните следующее:

1. Назовите основные категории служащих офиса.
2. Назовите недостатки, которые могут возникнуть при формировании спектра должностей офиса.
3. Опишите ситуации, при которых может возникнуть проблема появления «офисного планктона».
4. Перечислите основные приемы определения потребности в сотрудниках.
5. Назовите основные требования к подбору кадров.
6. Охарактеризуйте кадровую политику вашего предприятия.



## Тема 8. Организация процессов труда по управлению

### *План*

1. Умственный труд управленческого персонала.
2. Специфика управленческого труда.
3. Понятие и содержание полномочий.
4. Формирование состава и содержания полномочий.
5. Реализация полномочий менеджмента.
6. Эффективная организация управленческого труда.
7. Коммуникация и этапы организационного функционирования (прием на работу, должностная адаптация, «зрелое» функционирование, контроль и оценка деятельности).
8. Основные виды ошибок и «барьеров» в организационной коммуникации.

### *Задания*

**Задание 8.1.** Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. На чем основывается власть данного руководителя?
2. Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.?
3. Какие методы воздействия и почему будут наиболее эффективными в данной ситуации?

Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

**Задание 8.2.** Однажды французская газета «Либерасьон» провела опрос 600 менеджеров, попросив ответить на вопрос: «Что самое важное для хорошего менеджера?». Их ответы были следующими: заработная плата – 0%; диплом – 0; внешние данные – 1; авторитет – 4; техническая компетентность – 8; жизненный опыт – 10; неординарность – 36; одаренность – 41%.

Подумайте и прокомментируйте данные результаты.

**Задание 8.3.** Компания Draugiem Group недавно провела исследование, во время которого с помощью компьютерной программы отслеживались типичные рабочие привычки сотрудников. В частности, измерялось, сколько времени они тратят на решение различных задач. В результате исследователи натолкнулись на любопытное открытие: продолжительность рабочего времени не так важна, как его структурирование. Так, сотрудники, которые не отказывали себе в коротких перерывах, оказались более продуктивными, чем те, кто работал, не отвлекаясь.

Оказалось, что идеальное соотношение работы и отдыха 52 минуты и 17 минут соответственно. Люди, которые придерживались этого графика, достигли максимальной сосредоточенности на работе. Большую часть времени, проведенного в офисе, они занимались исключительно текущими задачами, без поползновений быстро проверить Facebook или электронную почту. Почувствовав усталость, они делали перерыв, во время которого совершенно отключались от работы. Это позволяло им накопить новых сил и затем продуктивно трудиться еще почти час.

Мозгу нужен пятнадцатиминутный перерыв каждый час. Лучший способ побороть усталость и перестать отвлекаться – учесть эту особенность. Вместо того, чтобы, прилагая героические усилия, работать без остановки, лучше делать небольшие перерывы, не дожидаясь первых признаков усталости.

Необходимость перерывов легче принять, когда мы осознаем, что

на самом деле они улучшают личную продуктивность. Часто мы позволяем усталости взять верх, потому что продолжаем работать, несмотря на спад энергии и внимания, а редкие перерывы на самом деле не позволяют перезарядиться. Просмотр почты или ролика на YouTube не дают мозгу желанного отдыха, в отличие, например, от короткой прогулки.

Предложите свой график работы сотрудников экономической службы. Укажите, чем им заняться во время перерывов и как взаимосвязаны биологический ритм организма и эффективность работы.

**Задание 8.4.** Проблема заключается в том, что сотрудники не интересуются новостями компании и не посещают корпоративные ресурсы (блог и новостную ленту). Количество внутренних переходов сотрудниками на сайт компании не превышает 10.

Необходимо мотивировать сотрудников перейти на сайт компании и совершить действие (оставить комментарий (сделать репост), поставить «лайк») исходя из следующих данных:

- среднее количество внутренних переходов – 10;
- количество живых комментариев – 1;
- количество переходов из группы «ВКонтакте» – 7;

Предложите варианты повышения вовлеченности и заинтересованности сотрудников в происходящих событиях в компании, а также актуализации ценности компании.

Используйте следующие ресурсы:

- блог компании;
- корпоративная страничка «ВКонтакте»;
- корпоративный Twitter;
- мегаплан;
- почтовый клиент и внутренний ресурс для мгновенных новостей для операторов call-центра.

## **Тема 9. Проектирование и создание организаций**

### *План*

1. Понятие и основные этапы организационного проектирования.
2. Определение миссии и целей организации.
3. Выбор правовой формы организации.
4. Рабочие группы как строительные блоки организации.
5. Формирование уровней управления организации.

6. Выбор оптимальной структуры управления организации.
7. Делегирование полномочий и распределение ответственности.
8. Создание системы коммуникаций и информационного обеспечения организации.
9. Формирование позитивного имиджа организации.

### ***Задания***

**Задание 9.1.** Вы проектируете организацию. Определите, какая это будет организация по целям создания и функционирования, сфере деятельности, размерам, организационно-правовой форме. Сформулируйте миссию проектируемой организации.

**Задание 9.2.** Продемонстрируйте на примерах, как будет осуществляться разделение труда в вашей организации.

**Задание 9.3.** Определите, из каких подразделений будет состоять проектируемая вами организация, по какому признаку вы будете создавать подразделения. Укажите, какие виды связей будут осуществляться между подразделениями и что будет преобладать во взаимоотношениях между подразделениями (дифференциация или интеграция).

**Задание 9.4.** Определите, какая вам необходима структура управления организации (линейная, функциональная, линейно-функциональная), какое количество иерархических в проектируемой организации. Укажите, какой масштаб управляемости будет у вашего руководящего состава и как будут распределяться полномочия, права и ответственность между руководящим составом в вашей организации. Подумайте, что вы предпочтете – централизацию или децентрализацию полномочий – и почему.

**Задание 9.5.** Постройте графически структуру создаваемой организации и определите, к какому типу структур она относится.

**Задание 9.6.** Подумайте, какие методы вы бы использовали при проектировании структуры организации.

**Задание 9.7.** Выберите организационно-правовую форму для:

- небольшого магазина бытовой техники;
- мастерской по ремонту обуви;
- крупного предприятия, производящего обувь;
- стоматологической клиники;

- строительной организации.

**Задание 9.8.** Выберите сферу деятельности и создайте организацию в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО). Придумайте фирменное наименование.

Определите состав учредителей (физические и юридические лица) и проведите оценку их вкладов (денежных, натуральных и т. д.).

Укажите, что входит в состав учредительных документов ООО.

Распределите полученную за год чистую прибыль в размере 860 тыс. р. между учредителями.

**Задание 9.9.** Один предприниматель, располагающий свободными финансовыми ресурсами, хочет вложить их в какое-нибудь дело. Помогите ему выбрать наиболее перспективную из следующих бизнес-идей или предложите свою:

- Разработка и производство наручных часов, оснащенных устройством, очищающим воздух от углекислого газа (CO<sub>2</sub>), и получающих питание от кинетической энергии (от движения руки, на которую они надеты).

- Организация услуг папарацци – предоставление возможности человеку «нанять» папарацци для «охоты» за собой. В роли папарацци будут выступать профессиональные фотографы, которые будут фиксировать каждый шаг клиента, делать «живые» фотографии и искать художественную «изюминку» в обычной жизни, встречах с друзьями, учебе, работе и отдыхе.

- Организация службы стояния в очередях. За умеренную плату за клиента постоят в очереди «специально обученные» люди, что позволит ему сэкономить свое время и избежать неприятной процедуры ожидания.

- Оказание услуг по художественному декорированию автомобилей, в том числе аэрографии, украшению салона, пошиву эксклюзивных чехлов на сиденья и т. п.

- Организация услуг по хранению копий ключей клиентов в безопасном месте, а также доставке по первому требованию клиента. Если клиент потерял ключи от квартиры, автомобиля или офиса, ему будет достаточно позвонить в компанию, и запасные ключи будут доставлены в течение часа независимо от времени суток и места нахождения клиента.

- Разработка и производство универсальной мебели, способной трансформироваться в шкаф, диван или стол, в зависимости от ситуации, а также менять свой цвет и дизайн.

## **Тема 10. Офис в современной системе управления и его организация**

### ***План***

1. Теоретические модели офиса.
2. Специфика деятельности офиса и виды офисных работ.
3. Функции офиса.
4. Роль руководителя офиса.
5. Принципы организации управления фирмой.
6. Вопросы организации офиса.
7. Организационные документы.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Почему, несмотря на явные технические и представительские преимущества офисных зданий класса А, большинство арендаторов предпочитают арендовать помещения классов В и С?
2. В каких случаях используют временный офис?
3. Каковы основные средства офисной оргтехники и их назначение?
4. Какие средства оргтехники вы считаете устаревшими на сегодняшний момент?

### ***Задания***

***Задание 10.1.*** Определите организационную структуру офиса организации, в которой вы работаете, по следующим пунктам:

- организационно-правовая форма организации;
- название, цели и направления ее деятельности;
- структура организации;
- организационная структура офиса;
- основные задачи, решаемые каждым подразделением офиса.

***Задание 10.2.*** Данное задание выполняется в группе. По жребию необходимо выбрать администратора гесертiон. Остальные должны разыграть роли посетителей и клиентов.

После игры обсудите, какие качества и навыки были продемонстрированы «администратором» и какие из них стоит улучшить.

***Задание 10.3.*** Укажите, к какому классу принадлежит здание, в ко-

тором располагается ваш (или знакомый вам) офис. Перечислите параметры, по которым вы определили принадлежность к данному классу этого офиса.

**Задание 10.4.** Опишите различия между прежней классификацией офисных зданий и современной классификацией.

## **Тема 11. Офисные технологии. Информационные технологии и их использование**

### *План*

1. Понятие и виды офисных технологий.
2. Организация рабочего места.
3. Организация работы с документами.
4. Понятие и виды информационных технологий.
5. Роль информационных технологий в управлении.

### *Вопросы для обсуждения*

1. Какими видами программного обеспечения вы пользуетесь в своей деятельности?
2. Можно ли назвать ваш офис электронным и какие есть для этого основания?
3. Оправдано ли, по вашему мнению, употребление понятий «виртуальный офис» и «мобильный офис» как синонимов? Обоснуйте свою позицию.
4. Какие существуют средства передачи информации, используемые для организации мобильного офиса?
5. Для каких сфер бизнеса, по вашему мнению, удобнее организация мобильного офиса, а для каких предпочтительней стационарный офис?

### *Задания*

**Задание 11.1.** У вас есть небольшой интернет-магазин, вы создали удобный и простой сайт, наняли несколько менеджеров, которые консультируют клиента по продукту и оформляют заказы, но столкнулись со следующими проблемами:

- Для нормальной работы интернет-магазина вам недостаточно «го-

лого» сайта с «корзиной», в которую пользователь будет «скидывать» товар и оплачивать. Как правило, эта история не работает. После того, как пользователь «скинул» товар в «корзину», его нужно проконсульттировать, оформить доставку и т. д. Более того, ваши потенциальные клиенты звонят вам, что бы уточнить всю необходимую информацию по товару. Раньше вы решали эту проблему мобильным телефоном с SIM-картой с номером 495. Клиент видел на сайте городской номер, звонок же приходил на мобильный телефон. Но вы столкнулись с проблемой, когда ваши сотрудники стали бегать от стола к столу, передавая мобильный телефон.

- Вам необходимо поработать над престижем и выделить компанию среди конкурентов. Низкие цены и быстрая доставка – это, конечно, интересно, но в наше время этим уже никого не удивить, почти все наши конкуренты предлагают то же самое. Так же вы попытались решить проблему с SIM-картами с городскими номерами, для этого вы разместили несколько телефонов на сайте.

- Все звонки, которые поступают на телефон, должны попадать в нужный отдел и нужному сотруднику. Клиент при этом не должен ждать пока ему ответит первый освободившийся сотрудник, который не всегда сможет проконсульттировать по данному вопросу и просто переадресует звонок другому сотруднику. Понятное дело, что ни о каком голосовом приветствии вы еще и не думали, а нанять секретаря вам не позволял бюджет.

- У вас небольшой интернет-магазин и не можете терять клиентов, если они позвонили даже в нерабочее время. Поэтому жизненно важно видеть статистику по всем звонкам, которые поступали в нерабочее время. Личный кабинет мобильного оператора работает через раз да и статистику можно было загрузить только несколько раз в сутки, а отследить все пропущенные в телефоне, с учетом темпа работы не всегда получается.

- Вы хотите следить за качеством продаж, а для этого необходимо слышать все диалоги менеджера с клиентом

При этом у вас нет огромного бюджета, а с учетом кризисной ситуации каждый рубль на счету. Решить все эти проблемы необходимо быстро и с минимальным вложением денег. Поэтому растрачиваться на дорогие офисные автоматические телефонные станции (АТС) или подключать call-центр вы не можете. Более того, вам нужно понимать насколько эффективно обрабатываются звонки, так как некачественная консультация или ошибка будут стоить вам потерянных денег.

Предложите варианты решения данных проблем, помимо использования виртуальный АТС RingCloud.



**Задание 11.2.** Сегодня в интерьере современного офиса важно соблюдать следующие правила:

- Небанальность.
- Неформальность. Офисы становятся все более неформальными, близкими к домашнему интерьеру. Больше мебели с мягким звукопоглощающим покрытием (шерсть и войлок); много зелени, причем интегрированной в мебельные решения (как, например, ваза для цветов, встроенная в журнальный столик).

- Мобильность. Офис завтрашнего дня очень мобилен. В нем нет жестко закрепленных рабочих мест, огороженных со всех сторон перегородками: можно и нужно работать в разных пространствах, меняя обстановку и окружение, поэтому столы оснащены электрическим приводом, который позволяет работать как сидя, так и стоя. В офисе обычно есть небольшая лекционная зона, где можно выставить несколько рядов стульев (обычно они в штабелированном виде компактно хранятся в подсобном помещении) и организовать для сотрудников или гостей обучающее мероприятие.

- Многофункциональность. У компании, чья деятельность не предполагает излишеств и роскоши, все решения должны быть многофункциональны. Люди склонны менять свое место в течение рабочего дня, то собираясь группами на короткие встречи, то разбегаясь по разным углам офиса, чтобы поработать в одиночестве. Поэтому в современном офисе важно иметь сразу несколько разных форматов для подобных «компактных» спонтанных встреч.

- Позитив. Офисные работники, избалованные массовой культурой, требуют и на работе разнообразия и развлечений. Поэтому помимо традиционных «деньги-статус» применяются новые инструменты мотивации персонала. Офис может стать одним из таких сильных магнитов. Например, можно приглашать к себе клиентов на ранние завтраки и в дружеской обстановке обсуждать дела. Также можно украшать офис цветами.

Предложите свои идеи по оформлению интерьера офиса организации, в которой вы проходили практику, в соответствии с данными правилами.

## **Тема 12. Анализ и оценка уровня работы руководителя**

### ***План***

#### **1. Общий анализ работы.**

2. Анализ побудительных причин и направлений деятельности.
3. Анализ уровня применения технических знаний.
4. Анализ прав руководителя.
5. Анализ обязанностей руководителя.
6. Анализ текущих вопросов, возникающих ежедневно.
7. Анализ повторяющихся вопросов в более длительных циклах.
8. Анализ вопросов, сроки для которых не поддаются точному определению.
9. Изучение и анализ трудовых навыков.
10. Точное описание рабочих привычек.
11. Время руководителя.
12. Учет расходуемого времени.
13. Анализ и изучение собственной работы по специальности.
14. Анализ и изучение затрат времени по руководству работой других.
15. Анализ и изучение затрат времени на самообразование.
16. Анализ и изучение затрат времени на общественную работу.
17. Анализ неиспользованного рабочего времени.
18. Дефицит времени как одно из важнейших условий труда руководителя.
19. Использование программного обеспечения для анализа времени руководителя.
20. Способы и техники управления собственным временным ресурсом.
21. Компетентность во времени как профессионально важное качество руководителя.
22. Инвентаризация времени, определение основных «ловушек» времени, учет биоритмов и др. Составление психологического портрета руководителя как средство углубления рефлексии, самоанализа личности руководителя, коррекции его деятельности.
23. Комплексная оценка труда.

### ***Задания***

***Задание 12.1.*** Существует понятие поглотителей и «ловушек» времени. К ним относится следующее:

- нечеткая постановка цели;
- отсутствие приоритетов в делах;
- попытка слишком много сделать за один раз;
- отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения;

- плохое планирование трудового дня;
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- чрезмерное чтение;
- плохая система досье;
- недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров;
- недостатки кооперации или разделения труда;
- отрывающие от дел телефонные звонки;
- незапланированные посетители;
- неспособность сказать «нет»;
- неполная, запоздавшая информация;
- отсутствие самодисциплины;
- неумение довести дело до конца;
- отвлечение (шум);
- затяжные совещания;
- недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям;
- отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь;
- разговоры на частные темы;
- излишняя коммуникабельность;
- чрезмерность деловых записей;
- синдром «откладывания»;
- желание знать все факты;
- длительные ожидания (например, условленной встречи);
- спешка, нетерпение;
- слишком редкое делегирование (перепоручение) дел;
- недостаточный контроль за перепорученными делами.

Подумайте и выпишите все занятия, которые можно определить как «поглотители» и «ловушки» времени. Посчитайте, сколько времени они отняли у вас в течение недели, что больше всего отвлекало вас, что мешало вам завершить начатое за один прием.

Вам будет легче справиться с этим заданием, если вы определите причины, которые приводят к потере времени. Отметьте те, которые характерны для вас:

- не умею отделить важные дела от второстепенных;
- не планирую предварительно свой день;
- личная неорганизованность (беспорядок на письменном столе, в комнате и т. п.);
- не всегда знаю, что нужно делать;
- отвлекаюсь на телефонные звонки (и надолго);

- не умею сказать «нет»;
- моя личная недисциплинированность;
- не довожу начатое до конца;
- долго «раскачиваюсь» в начале каждого дела;
- много времени трачу на мелкую и рутинную работу, а до важных дел руки не доходят;
- не знаю своего личного ритма физической и умственной активности;
- очень легко отвлекаюсь (например, на шум).

Результаты выполнения задания представьте в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Определение «поглотителей» и «ловушек» времени

Ваш «поглотитель», «ловушка» времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению

Определите три наиболее преобладающих и подумайте, какие меры вы можете применить для придумайте способ, как их устранить. Одолев три важнейших «поглотителя» времени, вы сможете значительно сократить потери времени.

## **УЧЕБНЫЙ МОДУЛЬ 1**

### **Тема 13. Экономизация действий и приемов деятельности менеджеров**

#### *План*

1. Выполнение важной работы.
2. Составление бюджета времени.
3. Гибкое планирование времени.
4. Изучение передового опыта по совершенствованию стиля и методов работы руководителя.
5. Автоматизация действий.
6. Минимизация интервенции, или имманентизация.
7. Ограничение количества решений.

8. Использование средств оргтехники.

9. Техники тайм-менеджмента (управления временем): матрица Эйзенхауэра, принцип Парето, диаграмма Ганта, хронометраж, список задач (to do list), постановка целей по схеме SMART.

### *Задание*

**Задание 13.1.** Вспомните все, о чем вы занимались за прошедшие сутки по минутам. В сумме должно получиться 24 ч. Далее распределите дела по приоритетам и рассчитайте, какое время в сутках у вас потрачено на действительно важные дела, а какое время вы потратили впустую.

**Задание 13.2.** Существует притча о том, как мудрец положил в банку сперва крупные камни (это самые главные наши дела в жизни, семья, здоровье), потом положил горох (важные, но не главные дела), а сверху все засыпал песком (житейские мелочи). Все поместилось. Если же засыпать их в обратном направлении, то кроме песка вообще ничего в банку может не поместиться.

Вместо абстрактных камней и горошин «положите» в банку реальное «содержимое» ваших будней. Отметьте сколько «песка» в вашей банке, сколько места отведено «камням». Сделайте вывод.

**Задание 13.3.** Вы являетесь руководителями подразделения завода «Металлург». Вчера в офисе завода отмечался юбилей одного из ваших коллег. Местом проведения был конференц-зал, но потом празднование распространилось по другим помещениям.

На предприятии давно и безуспешно ведется борьба за аккуратное отношение сотрудников к технике, рабочим местам и офисному оборудованию. Работники довольно небрежны в отношении своего помещения. Они предпочитают есть и пить на своих рабочих местах, заливают чаем компьютеры, портят столы, в кабинетах то и дело бегают тараканы. Уборщицы ежедневно собирают грязную посуду по всем углам. Генеральный директор – человек импульсивный, но демократичный. Он часто на совещаниях прибегал к увещаниям и угрозам. Говорил, что такое отношение сотрудников к помещению, в котором они проводят большую часть дня, недопустимо. За неделю до празднования он сообщил, что если сотрудники не перестанут есть, пить и курить на рабочих местах, то уборкой офиса после торжественного мероприятия будут заниматься сами сотрудники. Они не

приняли данное сообщение во внимание.

После окончания вечеринки генеральный директор сообщил, что, несмотря на его предупреждения, беспорядок в кабинетах и за их пределами продолжается, поэтому сейчас он проведет жеребьевку, и 4 сотрудника должны будут посвятить субботу уборке офиса после торжеств. Качество уборки директор будет проверять лично в понедельник.

Вы – один из «счастливиц», которым выпал жребий убирать помещение.

Картина в офисе: паласы затоптаны, посуда грязная, раковина в туалете забита, кран не закручивается; на столах грязь и пыль, застывшие пятна от кофе и чая, матерчатые жалюзи пожелтели от табака, окна грязные, на потолках паутина, по всему офису бегают тараканы, крысы.

Все это предстоит ликвидировать вашей группе в течение 8 ч.

В ходе предварительного обсуждения стало известно, что один из вас очень боится высоты, даже не может стоять на табуретке, у второго аллергия на все виды бытовой химии (от взаимодействия с препаратами возникают проблемы с дыханием), у третьего очень плохое зрение. Четвертый не переносит насекомых и крыс (охватывает паника).

Также известны следующие данные:

- Общая площадь офиса – 300 м<sup>2</sup>, высота потолков – 4 м.
- Окна – 20 шт. (2,5 м на 3 м), снять шторы с одного окна – 10 мин, повесить – 10 мин; вымыть 1 окно – 30 мин.

- В офисе 50 столов, вымыть каждый – 5 мин.

- Мытье посуды за всеми сотрудниками займет 2 ч.

- Снять паутину с потолков – 3 ч.

- Площадь паласа – 150 м, его уборка займет – 2 ч.

Время указано для выполнения работы одним человеком.

У вас в распоряжении имеется следующее:

- Моющие пылесосы – 2 шт.

- Стремянки (высотой 2 м) – 3 шт.

- Моющее средство для посуды – 1 банка.

Плата на всю уборку составит 2 900 р.

Составьте письменный план-график уборки офиса на группу из 4 чел.

Предварительно завхоз снабдил вас следующей информацией:

- Услуги мойщиков окон стоят 1 400 р. (1 чел. на день работы).

- Уничтожение бытовых насекомых – 560 р., специалисты приезжают в течение 2 ч с момента вызова, выполняют работу в течение 20 мин.

- Услуги крысоловов – 420 р., приезжают через 1 ч после вызова,

выполняют работу в течение 15 мин.

- Сантехник – 280 р., приходит в течение 10 мин, выполняет работу за 15 мин.

- Стирка штор в течение дня – 1 120 р., забирают в течение часа, привозят через 5 ч.

- В магазине хозяйственных товаров можно приобрести все необходимое для уборки: средство для мытья окон – 50 р., средство для мытья мебели – 50 р., тряпки, губки – по 30 р., швабры – 100 р., средство от тараканов и крыс – от 20 до 300 р., стремянка – 200 р. Время на закупку – около 30 мин.

Можно взять большую, но конкретную задачу из жизни (не бизнеса) и попробовать построить план ее решения (выполнения).

**Задание 13.4.** Трех участникам предлагают по очереди в течение 30 секунд забрасывать смятые комки газеты в корзину (с расстояния в 1 метр). Задание для всех одинаковое.

Инструкция первому участнику была следующей: «Встаньте здесь. Ваша задача – бросить точно в корзину как можно больше смятых листов вот этой газеты». Затем пересчитывают количество комков газеты в корзине и вызывают следующего добровольца. Ему говорят следующее: «Ваша задача – за 1 мин забросить в корзину более 21 смятых листа газеты». Обычно забрасывают больше, например, 29 листов.

Инструкция для третьего участника: «Итак, вы видели каких результатов достигли эти двое. Как вы думаете, чего сможете достичь вы за это же время?». Он говорит следующее: «Мой результат будет выше – нет проблем» и забрасывает 33 смятых листа.

Вывод таков: третий участник поставил себе цель сам и достиг ее.

Дайте ответы на вопросы:

1. Какому участнику пришлось труднее всего? Почему?
2. Кто из трех участников смог закинуть больше всех? Почему?
3. Связано ли это с постановкой цели, с тем насколько самостоятельно поставлена цель, с тем насколько она конкретна, с возможностью учесть опыт других?

Сделайте выводы.

**Задание 13.5.** Даже составив четкий список дел, бывает довольно трудно расставить их по приоритетности. В таких ситуациях применяется матрица Эйзенхауэра, в которой все текущие дела разбиваются на четыре квадрата:

- квадрат 1: важные и срочные дела;

- квадрат 2: важные и несрочные дела;
- квадрат 3: неважные и срочные дела;
- квадрат 4: неважные и несрочные дела.

Распишите «по минутам» вчерашний день, определите, к какому квадрату относится то или иное дело, суммируйте результаты и получите разбивку в процентах о картине вчерашнего дня.

Завершением данного задания является дискуссия на тему «Кто оказался в «любимом квадрате» и как в него попасть?».

## **Тема 14. Методы, средства и приемы экономии времени управленческого персонала**

### *План*

1. Рационализация затрат времени на регулярно повторяющиеся работы.

2. Рационализация затрат времени на нерегулярные и непредвиденные работы.

3. Исправление трудовых навыков.

4. Устранение вредных привычек.

5. Обеспечение всесторонней информированности при осуществлении мероприятий (обработка информации, отбор, систематизация, анализ и обобщение полученного материала; передача информации исполнителям; рациональная организация информационной работы).

### *Задание*

Выполните упражнения, приведенные в приложении А.

## **Тема 15. Изучение работы членов трудового коллектива и определение их потенциальных возможностей**

### *План*

1. Способности и характер подчиненного.

2. Техническая компетентность подчиненного.

3. Способность подчиненного выполнять работу и руководить ею.

4. Определение черт характера подчиненного.

5. Выяснение возможности выполнения подчиненным задания.

6. Выяснение потенциальных возможностей продвижения подчи-



ненных.

7. Основные ошибки руководителя при восприятии и оценке сотрудников; психологические механизмы возникновения этих ошибок.

8. Основные типы установки руководителей на подчиненных.

### **Задания**

**Задание 15.1.** Представьте, что вы – менеджер (начальник отдела) и у вас есть несколько подчиненных, а ваши дела, проблемы, которые вам предстоит решить – это «обезьяны».

Директор вызывает вас в кабинет и вручает вам «обезьяну». Выходя из кабинета директора вы полны уверенности передать эту «мартышку» подчиненному, что вы и делаете. Спустя какое-то время подчиненный приходит к вам с вопросом: «У нас возникла проблема, дело в том...». Вы понимаете, что можете помочь подчиненному, но в данный момент вы заняты и отвечаете: «Я подумаю, зайди после обеда».

Таким образом, «обезьяна» мгновенно перепрыгнула на вашу спину. Подчиненный со спокойной совестью ушел ждать назначенное после обеда время, а вы лишили себя этого самого обеда, так как вам теперь придется заняться проблемой подчиненного. Вскоре к вам заглянет еще один подчиненный с другой «обезьяной», затем еще один, и так далее.

Директор между тем уже требует выполнения задач, которые вы должны были выполнить лично, но вам было некогда, так как вы сражались с «обезьяньим» стадом у вас на спине. Через некоторое время подчиненные придут за обещанной помощью, они будут напоминать вам, что вы им обещали. Минуточку, но кто кого должен контролировать? Разве не вы их начальник? Пытаясь помочь подчиненным вы не только оказываете себе медвежью услугу, оставаясь сверхурочно на работе, доделывая «хвосты», так еще и зарабатываете себе репутацию нерасторопного нерешительного человека, неспособного быстро разобраться в пустяковом вопросе.

Подумайте, в чем заключается ваша ошибка. Предложите свои варианты поведения в данной ситуации.

**Задание 15.2.** Определите тип темперамента подчиненного в следующих примерах:

1. Для непосредственного начальника подчиненный с таким темпераментом – удача, с одной стороны, и испытание на прочность – с другой. Он активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу: он само-

мотивирован на успех и достижения. Это амбициозный специалист. Его ведущая потребность – в новой информации и новом опыте, любит учиться и всегда стремится к повышению компетентности. Однако для руководителя такой сотрудник со временем становится серьезным конкурентом.

2. О таком подчиненном обычно говорят как о обязательном и ответственном работнике, но без инициативы. Он много знает и умеет, компетентный и образованный, но ориентирован на исполнительскую работу и предлагать новые идеи и проекты не будет. Такого сотрудника лучше использовать на монотонных участках работы, где нужны тщательность и основательность. Он хорошо будет справляться с задачами по анализу большого массива информации, выполнять одинаковые и рутинные действия. При формулировании задания ему необходимо давать время для вопросов, обсуждения, записи.

Ему нужно предоставлять достаточно времени для понимания задания и его выполнения, торопить не следует. На участки работы, где необходимы высокая скорость и общительность, лучше не ставить.

Сдержанные и спокойные подчиненные с таким темпераментом – ценный ресурс для компании. Да, они не «революционеры» и не новаторы, как холерики. Однако именно они составляют контингент стабильных сотрудников, преданных компании. Когда компания будет переживать не лучшие времена, именно они будут терпеливо ждать выхода из кризиса и радоваться вместе с руководством новым успехам.

3. Подчиненный с таким темпераментом всегда занимает ведомую позицию. Он никогда не станет неформальным лидером, критикующим своего руководителя, ему комфортно быть ведомым. Подчиненный с таким темпераментом нуждается в поддержке. Бывает, он приходит к руководителю только для душевного разговора, особенно тогда, когда принимает жизненно важные решения. Нередко подчиненные с таким темпераментом становятся для сильного и энергичного руководителя «взрослыми детьми». Руководитель советует им, как делать ремонт, куда поехать отдыхать, как одеваться и т. п., и они внимательно прислушиваются к его советам.

Получая сочувствие со стороны руководителя, подчиненный с таким темпераментом тоже способен на эмоциональную поддержку. Он первым чувствует переживания другого человека и старается его успокоить. Подчиненный с таким темпераментом – хороший эмоциональный «барометр» в команде. Стремится к позитивной атмосфере, тяжело переживает конфликты. Как правило, избегает напряжения в отношениях с коллегами всеми способами.

Если подчиненного, имеющего такой темперамент, уважают кол-

леги, он становится миротворцем между конкурирующими лидерами и группировками. Он будет всех понимать и всем сочувствовать, сохраняя примиренческую позицию. В работе ориентирован на тщательное выполнение заданий, потому что боится ошибок. Рискованный и амбициозный проект не для него. Он лучше выполняет привычные функции в рамках своего образования и опыта.

Хорошо работает на должностях, связанных с поддерживающим общением: PR-менеджера, работника отдела кадров. В тех подразделениях, где общение связано с активностью и умением убеждать, подчиненный с таким темпераментом будет работать старательно, но с большим напряжением сил. Например, занимаясь продажами в реальном общении или по телефону, он быстро переутомляется и «выгорает». У подчиненного с таким темпераментом нередко развиты креативные способности, поэтому он может быть хорошим сотрудником отделов рекламы, маркетинга и дизайна.

4. Подчиненный с таким темпераментом мало отличается от руководителя того же темперамента. Он такой же работоспособный и выносливый. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности в своем деле. Отношения с коллегами дружеские, но без лишней фамильярности. Бывает «толстокожим»: любит подшучивать над сослуживцами, не задумываясь, приятно им это или нет. Участвует в корпоративных вечеринках, веселится, но вовремя уходит домой. Предпочитает здоровый образ жизни, занимается спортом. Дисциплинирован, приходит на работу вовремя и уходит домой не особенно поздно. Стремится хорошо организовать рабочее время. Работает с самоотдачей, но без лишней нервозности и суетливости.

К компании эмоционально не привыкает. Если на работе не чувствует перспективы в повышении заработной платы, легко переходит на новое место работы.

Критику со стороны руководителя воспринимает конструктивно, стремится исправить ошибку и улучшить свои показатели. Подчиненных с таким темпераментом можно ставить на участки работы, где требуется высокая интенсивность. Он хорошо общается с большим количеством разных людей, не «перегорает» и не переутомляется, способен работать в стрессовых условиях, сохраняя самообладание и контроль. Ему нравится все новое, поэтому он с удовольствием берется за новый проект. Однако его необходимо контролировать: после этапа увлечения наступает период спада мотивации и даже равнодушия. В это время он может переключиться на новое дело, еще не завершив начатого проекта.

Подчиненный с таким темпераментом – хороший стратег и поли-

тик. Часто бывает неформальным деловым лидером в команде, но всегда поддерживает официального руководителя, не составляя ему конкуренцию. Подчиненный с таким темпераментом ждет своего часа. Но долго ждать он не будет: если в другой компании ему предложат лучшие карьерные перспективы, он уволится.

Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать. Определите, какие из данных типов совместимы друг с другом.

## **Тема 16. Определение целесообразности и условий передачи полномочий подчиненным**

### *План*

1. Полномочия как право распоряжения ресурсами.
2. Делегирование полномочий, принципы делегирования, требования к передаче полномочий: публичность, конкретность, сроки. Ошибки в делегировании.
3. Изучение возможных последствий от передачи части полномочий.
4. Подчинение как вторая сторона власти. Мотивы подчинения. Мотивы неподчинения.
5. Отношение к власти и ее представителям. Образ подчиненного в глазах начальника.
6. Особенности объекта восприятия: эффект «ореола», эффект «упреждения», проекция. Видение других.
7. Подчиненный как потенциальный руководитель. Лидерство в среде сотрудников. Страх перед начальством.
8. Права, обязанности и ответственность (возложение и принятие ответственности). Ответственность и локус контроля. Манипулирование ответственностью.

## **Тема 17. Доведение решений до исполнителей и формулировка заданий**

### *План*

1. Передача части полномочий для сплочения группы.
2. Передача части полномочий для повышения взаимной заинтересованности подчиненных.

3. Выбор своих помощников с учетом мнения группы.
4. Распределение работы между подчиненными.
5. Взаимоотношения с подчиненными.
6. Организация контроля при передаче полномочий.

### **Задания**

**Задание 17.1.** Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно, работает в компании более полугода. Укажите, чем может быть вызвана данная ситуация. Определите, каковы будут ваши действия.

**Задание 17.2.** Укажите, какие проблемы и задачи, приведенные в таблице 8, можно и нужно делегировать подчиненным, а какие не рекомендуются.

Таблица 8 – Делегируемые подчиненным проблемы и задачи для самостоятельного решения

Проблемы и задачи	Можно делегировать	Нельзя делегировать
Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки		
Рутинную работу		
Необычные, исключительные дела		
Подготовительную работу (проекты и т. д.)		
Задачи высокой степени риска		
Задачи особой важности		
Конфиденциальные задачи		
Решение частных вопросов		
Мотивация сотрудников		
Постановка целей, окончательное решение по стратегическим вопросам		
Контроль результатов		
Специализированную деятельность		
Срочные, но не важные дела		

## **Тема 18. Выработка научного подхода к принятию решения, определение его эффективности и условий реализации**

### *План*

1. Выработка научного подхода к принятию решения.
2. Обеспечение всесторонней информированности.
3. Обеспечение конкретности и оперативности.
4. Определение альтернативных вариантов решения.
5. Использование метода главного звена.
6. Обеспечение самостоятельности в принятии решения.
7. Выработка предварительного решения.
8. Согласование решения.
9. Утверждение решения.
10. Окончательное решение проблемы.
11. Доведение распорядительной информации до подчиненных: оперативный план действий по реализации решения, подготовка решений к исполнению, разработка распорядительных документов.
12. Контроль и управление при реализации решения.
13. Проверка эффективности решения.
14. Рекомендации опытных исследователей-управленцев.

### *Задания*

**Задание 18.1.** Дайте толкование следующим парадигмам:

- Полученное задание должно быть проанализировано перед началом работы.
- Полученное задание должно быть выполнено на 100%.
- О препятствиях к 100%-ному выполнению задания следует немедленно сообщить руководителю и всем заинтересованным лицам.
- Предложение по решению проблемы предпочтительнее информации о ее возникновении.
- Расширенное толкование полученного задания не допускается.
- Несогласие с параметрами задания или регламентами исполнения не может служить поводом для их игнорирования.
- Факты и аргументация предпочтительнее мнения.

**Задание 18.2.** Определите, какой проект производства А или Б более выгодно выбрать руководству предприятия, используя приведен-

ные в таблице 9 данные.

Таблица 9 – Данные о проектах производства

Показатели	Проект	
	А	Б
Планируемый объем продаж, шт.	60	70
Цена, млн р.	40	50
Переменные расходы, млн р./шт.	20	15
Постоянные расходы, млн р.	920	600
Точка безубыточности, шт.		

Обоснуйте свой выбор.

**Задание 18.3.** Унитарное предприятие «Купала» собирается расширить свою торговую площадь. Есть три варианта решения: расширить уже существующую, арендовать или построить новую точку. Возможно изменение экономической обстановки с вероятностью ( $P$ ): спад – 0,2; стабильность – 0,5; подъем – 0,3. Примите решение на основе расчета среднего ожидаемого результата (таблица 10).

Таблица 10 – Прибыль ( $X$ ) по предложенным вариантам решения при различной экономической ситуации, млн денеж. ед.

Варианты решений	Ситуация на рынке (обстановка)		
	Спад	Стабильность	Подъем
Расширение уже существующей площади	200	300	450
Аренда	250	400	450
Постройка новой точки	200	350	500

**Задание 18.4.** Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 20 000 чел.-ч. При этом за 1 чел.-ч можно сшить либо одну рубашку, либо трое брюк. Используя данные таблицы 11, определите, какой из товаров выгоднее производить предприятию.

Таблица 11 – Данные о товарах, выпускаемых предприятием

Показатель	Рубашки	Брюки
Цена реализации, тыс. р.	300	400

Окончание таблицы 11

Показатель	Рубашки	Брюки
Переменные издержки на единицу продукции, тыс. р.	210	260
Валовая маржа (валовая прибыль) на единицу продукции, тыс. р.	90	140
Коэффициент валовой маржи на единицу продукции, долей единицы	0,6	0,2

## **Тема 19. Повышение уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп**

### *План*

1. Условия создания групп.
2. Организационная работа в группах.
3. Работа по сплочению членов группы.
4. Официально-деловая структура отношений.
5. Неофициально-деловая структура отношений.
6. Контроль настроения группы.
7. Показатели сплоченности и интегрированности организации.
8. Совместимость сотрудников и пути ее роста.
9. Согласие между сотрудниками.
10. Проблема взаимоотношений сотрудников.
11. Методы психологической диагностики и оценки деятельности управленческих структур.
12. Психологическая оценка межгрупповых отношений.
13. Взаимодействие руководителя и группы.
14. Психология командного менеджмента и совместной управленческой деятельности.
15. Область применения командного подхода в управлении.

### *Задание*

Выполните тест «Определение собственной роли в команде по Р. М. Белбину» (приложение В).



## Тема 20. Развитие умения руководить и подчиняться

### *План*

1. Основные управленческие ориентации менеджера.
2. Требования статусно-должностных позиций к управленческой компетентности руководителей.
3. «Пирамида» менеджерских навыков.
4. Руководитель и власть.
5. Источники власти.
6. Типы власти в организации.
7. Психология власти.
8. Индивидуальные различия в отношении к власти со стороны управленцев.
9. Авторитет руководителя и его основные составляющие.
10. Авторитет руководителя среди сотрудников: что думают подчиненные о начальнике.
11. Феномен псевдоавторитета.
12. Синдром «угрожаемого авторитета».
13. Умение слушать и воспринимать.
14. Использование научного стиля руководства в современных условиях: требования методологической элегантности, управление на основе мотивации, активизация потенциала положительных перемен.
15. Необходимость применения технических знаний.
16. Организационная работа по выполнению планов.
17. Работа с отчетами.
18. Работа с вышестоящим руководством.
19. Взаимоотношения администрации и работников офиса.
20. Режим труда и отдыха персонала.
21. Мотивация вознаграждения и оплата труда персонала.
22. Дисциплина труда и трудовой распорядок.
23. Разрешение трудовых споров.

### *Задание*

Прочитайте следующие высказывания из книги китайского реформатора Шан Яна (390–338 гг. до н. э.):

«Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему

грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет...».

«Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного – из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...».

«Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником...или простолюдином...».

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как оценить значение проводимых реформ, учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство?

2. Признаки возникновения каких характерных черт административного менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления? Охарактеризуйте их.

## ***УЧЕБНЫЙ МОДУЛЬ 2***

### **Тема 21. Совершенствование методов ведения бесед, помогающих разрешению деловых проблем**

#### ***План***

1. Совершенствование методов ведения бесед.
2. Определение конкретной задачи.
3. Составление плана беседы.
4. Метод регламентированной беседы по определенному образцу.
5. Метод целенаправленной беседы со взаимным обменом инфор-

мацией.

6. Метод свободной беседы.
7. Время и место, отводимые для беседы.
8. Установление взаимного доверия.
9. Сохранение основного направления беседы.
10. Умение анализировать слова собеседника.
11. Умение излагать собственные мысли.
12. Извлечение нужной информации.
13. Умение варьировать вопросы.
14. Завершение беседы.
15. Решение вопросов служебной дисциплины с помощью бесед.
16. Работа по выдвижению и перестановке кадров.
17. Беседы, связанные с понижением работника в должности.
18. Беседы, связанные с увольнением работника.
19. Правила ведения бесед на собраниях.
20. Роль беседы для установления нормальных взаимоотношений с новым сотрудником.
21. Роль беседы для создания дружного и работоспособного коллектива.
22. Комплексное решение производственных и социальных задач с помощью бесед.

### ***Задания***

**Задание 21.1.** Менеджер хочет подчеркнуть свою власть и превосходство над подчиненными. Укажите, где должна происходить беседа:

- в кабинете менеджера;
- на нейтральной территории;
- в кабинете подчиненного, желательно с присутствием посторонних.

**Задание 21.2.** Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Укажите, как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление.

**Задание 21.3.** Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, великолепно взаимодействует с ними, решает любые проблемы. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником.

Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

Укажите, как вести себя в данной ситуации.

**Задание 21.4.** Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал шутить и рассказывать анекдоты. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не была воспринята. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

Укажите, что вы предпримете в данной ситуации.

**Задание 21.5.** Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, расстраиваетесь и злитесь.

Определите, что можно предпринять, чтобы изменить данную ситуацию.

**Задание 21.6.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует на это очень эмоционально. Вам приходится каждый раз прекращать беседу, не доводя разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний она расплакалась.

Укажите, каким способом лучше донести до нее критику.

**Задание 21.7.** У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте.

Укажите, что вы предпримете для изменения данной ситуации.

**Задание 21.8.** Вы приняли на работу молодого способного специалиста, окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой, уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное

заявление по поводу его грубости.

Определите, какие замечания необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе.

**Задание 21.9.** Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет.

Укажите, какие меры вы предпримете в данной ситуации.

**Задание 21.10.** Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как свои пять пальцев, практически незаменим. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и другие проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль.

Укажите, как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом. Подумайте, что можно предпринять в данной ситуации.

## **Тема 22. Использование процесса активного мышления для устранения причин возникающих проблем**

### *План*

1. Оценка идей и предложений.
2. Составление списка контрольных вопросов.
3. Деление объекта изучения на составные части.
4. Как обрести уверенность в себе.
5. Продуктивность мыслительной деятельности.
6. Преодоление личных предубеждений.
7. Предупреждение поспешных, необдуманных действий.

### *Задания*

**Задание 22.1.** Прокомментируйте следующие высказывания с позиции оценки идей и предложений:

- «Свои способности человек может узнать, только попытавшись

применить их на деле» (Сенека).

- «Крупный успех составляется из множества предусмотренных и обдуманых мелочей» (В. О. Ключевский).

- «Необоснованная деятельность, на что бы она ни была направлена, всегда кончается банкротством» (И. В. Гете).

- «Одна из самых губительных наших ошибок – портить хорошее дело плохим проведением его в жизнь» (У. Пенн).

- «Человек может допустить ошибку. Признание ее облагораживает его. Но дважды облагораживает, если человек исправит ошибку» (А. Навои).

- «У терпеливого человека много разума, а раздражительный высказывает глупость» (Д. Юм).

**Задание 22.2.** Выполните упражнения для развития уверенности в себе:

1. Тренировку уверенности стоит начать с отработки поведения. Разыграйте перед другими ситуацию уверенности. Попробуйте на себя различные успешности. Выразите различные эмоции, например, страх, гнев, обиду.

2. Для закрепления состояния уверенности желательно применять специальные формулы. При надвигающемся страхе можно говорить: «Стоп! Я спокоен». Еще один вариант формулы-настроя: «Я – человек смелый, уверенный в себе».

3. Возьмите лист бумаги или блокнот. Напишите несколько сложных ситуаций, в которых проявляется у вас неуверенность. Под каждой ситуацией придумайте универсальную фразу или несколько вариантов действий. Разыграйте моменты перед зеркалом (наедине) или перед группой. Важно обратить внимание на жесты, тон голоса, тембр, осанку, выражение лица.

Предлагаемые упражнения помогают познать себя, выявить нераскрытый потенциал и почувствовать уверенность.

## **Тема 23. Выбор метода воздействия**

### *План*

1. Метод убеждения.
2. Метод организации поведения.
3. Метод стимулирования поведения.
4. Метод принуждения.
5. Концепция действующей личности.

## Задания

**Задание 23.1.** В свое время Сократ прославился тем, что изобрел оригинальный способ убеждения. Суть его состоит в том, чтобы с самого начала беседы нельзя давать собеседнику повода сказать «нет». При этом вы не давите на партнера, вы просто задаете ему вопросы, которые формулируются таким образом, что на них можно дать только ответ «да». Дело в том, что человек не любит менять свое мнение, и если он согласится с вами хотя бы в трех случаях, то, скорее всего, он будет соглашаться и дальше.

Необходимо подходить к теме основного разговора издалека и направлять беседу в нужное вам русло с помощью ответов «да». Например, следует ответить на вопросы:

- Вы ведь заинтересованы в качественном выполнении работы?
- Вы предпочитаете, чтобы это направление вел грамотный сотрудник?
- Вы бы хотели не тратить лишние деньги на оплату труда нового работника?
- Вы одобрите выгодное для себя предложение?

Или каждый шаг доказательства можно начинать со слов «Согласны ли вы с тем, что...». Например, «Согласны ли вы с тем, что объем работы в нашем отделе увеличился примерно в 2 раза за последние полгода?». Если начальник отвечает утвердительно, переходим к следующему вопросу. Если он отвечает отрицательно, работник продолжает словами: «Простите, я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли вы с тем, что...» и т. д. до тех пор, пока руководитель не согласится.

Задавать иные вопросы, кроме вопроса «Согласны ли вы...», не рекомендуется. Особенно опасны вопросы: «А почему вы не согласны?» или «Почему вы возражаете против очевидных вещей?».

Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомить собеседника, не отнимать у него много времени. Кроме того, при длительной подготовке к основной части разговора увеличивается вероятность того, что кто-то вмешается (телефонным звонком или визитом) в разговор, и цепь утвердительных ответов будет прервана.

В разговоре с руководителем старайтесь не использовать слова и выражения, которые способны ослабить вашу убедительность.

Например, вместо фразы «У меня не получается... Я здесь новичок» используйте «Мне нужно полнее овладеть... Я делаю это впер-

вые», вместо «Я всего лишь хотел сказать...» – «Я хочу к этому добавить...», вместо «Я не хочу отнимать у вас время, но...» – «Могли бы вы уделить мне время для обсуждения...»

Придумайте свой вариант цепочки вопросов.

**Задание 23.2.** Менеджер хочет отказать подчиненному, убедив его в своей правоте. Укажите, какой аргумент лучше всего свидетельствует о высокой культуре управления у менеджера:

- «Поставьте себя на мое место».
- «Когда будете начальником, тогда и будете вправе решать».
- «Я отвечаю за всех вас».

Обоснуйте свой ответ.

## **Тема 24. Эргономика офиса**

### *План*

1. Факторы, влияющие на условия труда.
2. Охрана труда персонала офиса.
3. Культура труда в офисе.
4. Оборудование офиса.
5. Офисный дизайн.
6. Организация рабочих мест в офисе.
7. Гигиена умственного труда, осуществление мер по сохранению и укреплению здоровья.
8. Перенапряженность функционирования в условиях реакции ожидания и тревоги.
9. Рациональная организация умственного труда – важное направление раскрытия резервных возможностей руководителя.
10. Рациональная организация отдыха, направленная на предупреждение утомления.
11. Индивидуальный подход к организации отдыха.
12. Биологические ритмы жизни и труда и управление ими.
13. Аутогенная тренировка для предупреждения и снятия утомления.
14. Поисковая активность как важнейшее направление целенаправленного поведения.



## ***Вопросы для обсуждения***

1. Что такое эргономика офиса?
2. Каковы факторы, влияющие на условия труда офисных сотрудников?
3. Какие существуют основные требования и рекомендации по рациональной организации рабочих мест сотрудников офиса?
4. Как вы понимаете систему 5S? Поясните суть и взаимосвязь ее составляющих элементов.
5. В каких случаях закрытая планировка офиса удобнее открытой?
6. В каких случаях и для каких организаций предпочтительнее открытая планировка офиса?
7. Каковы особенности комбинированной планировки?
8. Как, по вашему мнению, интерьер офиса связан с имиджем фирмы?
9. Какие интерьерные решения в оформлении офиса вы знаете?
10. Если бы вы работали офис-менеджером, какие бы изменения и исправления в организации и оснащении рабочих мест сотрудников, в интерьере и дизайне офиса вы предложили бы в этом случае руководителю?
11. Каким бы вы хотели видеть свой будущий офис, если бы были руководителем организации?

## ***Задания***

***Задание 24.1.*** Назовите основные требования к санитарно-гигиеническим условиям труда офисных служащих. Оцените условия труда в вашем офисе и подумайте, насколько они соответствуют нормам.

***Задание 24.2.*** Охарактеризуйте социально-бытовые факторы, влияющие на условия труда офисных служащих. Определите методом опроса, насколько удовлетворены сотрудники вашего офиса социально-бытовыми условиями труда.

***Задание 24.3.*** Проведите ролевую игру «секретарь – клиент» для того, чтобы разыграть разные типы секретарей и способы прохождения поставленного ими «секретарского барьера».

***Задание 24.4.*** Проведите ролевую игру: разделитесь на пары и по

соглашению или жребии определите роли участников телефонного разговора: сомневающегося или возмущенного клиента и менеджера, отвечающего на его возражение.

Аналогично разыграйте разные тактики снятия сопротивления.

**Задание 24.5.** Составьте объяснительную записку по поводу опоздания.

**Задание 24.6.** Разделитесь на две группы. Первая группа должна составить письма, содержащие просьбу, предложение, требование и претензию, а вторая – письма-ответы на них.

**Задание 24.7.** Придумайте пример дресс-кода для офиса, в котором вы работаете или хотели бы работать. Обоснуйте свой выбор.

## **Тема 25. Техника борьбы и использование процесса активного мышления для разрешения причин возникающих проблем**

### *План*

1. Достижение победы вследствие получения необходимой свободы движений или свободы действий.
2. Использование в своих целях функций и резервов противника.
3. Правило концентрации.
4. Необходимость заменимости.
5. Метод свершившегося факта.
6. Метод промедлений, затягивания дела.
7. Метод потенциализации как форма минимизации интервенции.
8. Способы избегания стресса.
9. Техники снятия стрессового напряжения.
10. Стрессогенный характер внешних и внутренних условий деятельности руководителей.
11. Основные причины, динамика протекания, личностная предрасположенность к стрессам.
12. Способы психопрофилактики и преодоления стресса.
13. «Психическое выгорание» руководителей: симптоматика, этиология, профилактика и преодоление.
14. Критерии психического здоровья руководителя.
15. Адекватные и неадекватные эмоции в ответ на негативные со-

бытия.

16. Группы приемов снятия напряжения и мобилизации: мышечная релаксация, дыхательные упражнения, биологически активные точки, субмодальные изменения и др.

17. Самоуправление и самоорганизация руководителя – основа успешной деятельности.

18. Постановка личных целей и планирование их реализации.

19. Способы поддержания собственной мотивации.

20. Помощь и самопомощь при состоянии стресса, эмоциональной напряженности.

### *Задания*

**Задание 25.1.** Выполните тест «Школа профессионального стресса», приведенный в приложении Д.

**Задание 25.2.** Выполните тест на оценку стрессоустойчивости, представленный в приложении Е.

**Задание 25.3.** Выполните тест для определения уровня стресса на работе (приложение Ж).

## **Тема 26. Развитие и совершенствование организационных систем и перспективы развития офиса**

### *План*

1. Понятие и сущность организационного развития.
2. Основные функции процесса развития и совершенствования организаций.
3. Концепция офиса будущего.
4. Новые требования к персоналу.

### *Вопросы для обсуждения*

1. Что понимается под информацией и документом? Укажите, в чем заключается различие между данными понятиями.
2. Какие информационные ресурсы используются в вашем офисе?
3. Если вам понадобится отправить письмо, которое содержит обязательство оплатить оказанные услуги, то каким видом связи вы воспользуетесь, чтобы письмо сохранило свою юридическую силу? Обоснуйте

свой ответ.

4. Что такое документооборот и какие к нему предъявляются требования?

5. Почему всегда следует помнить, что факт документирования резко увеличивает риск угрозы информации?

6. Какие технические каналы утечки информации вам известны? Назовите способы их перекрытия.

7. Какими способами, по вашему мнению, можно минимизировать угрозы утраты ценной информации из-за намеренного сотрудничества работника фирмы?

### ***Задания***

***Задание 26.1.*** Составьте перечень документов, имеющих хождение в вашей организации, проведите их классификацию и приведите в качестве примера по одному документу из каждой группы.

***Задание 26.2.*** Составьте перечень используемых в вашем офисе средств связи и их характеристик. Результаты представьте в виде самостоятельно разработанной таблицы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Алексеев, А.** Деловое администрирование на практике: инструментари руководителя / А. Алексеев, В. Пигалов. – М. : Технолог. шк. бизнеса, 1994. – 144 с.

**Смольский, А. П.** Деловой менеджмент : учеб.-практ. пособие / А. П. Смольский. – Минск : Современ. шк., 2011. – 304 с.

**Фомичев, А. Н.** Административный менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К°, 2006. – 228 с.

**Янкович, Ш. А.** Управление офисом : учеб. пособие / Ш. А. Янкович. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2012. – 255 с.

### *Дополнительная литература*

**Левченко, Е. А.** Психология управления : курс лекций / Е. А. Левченко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2012. – 104 с.

**Авдеев, В. В.** Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 543 с.

**Арсеньев, Ю. Н.** Управление персоналом. Модели управления : учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2005. – 287 с.

**Арсеньев, Ю. Н.** Управление персоналом. Технологии : учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2005. – 192 с.

**Баева, О. А.** Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. – Минск : Новое знание, 2000. – 328 с.

**Герчикова, И. Н.** Менеджмент : электрон. учеб. курс / И. Н. Герчикова. – Электрон. дан. и прогр. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2011.

**Глушаков, В. Е.** Психолого-управленческие аспекты проблемы подчинения / В. Е. Глушаков // Кадровик. Упр. персоналом. – 2012. – № 20 – С. 56–57.

**Диагностика межличностного взаимодействия: психодиагностический практикум / авт.-сост. Л. В. Финькевич. – Минск : БГПУ, 2003. – 42 с.**

**Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей) : учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Н. В. Романчик. – Минск : РИВШ, 2004. – 206 с.**

**Казанцев, А. К.** Практический менеджмент / А. К. Казанцев,

- В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : Инфра-М, 2001. – 368 с.
- Кибанов, А. Я.** Управление персоналом. Практикум / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2008. – 368 с.
- Комарова, Л. В.** Технология делового общения в управленческой деятельности : учеб. пособие / Л. В. Комарова. – М. : РАГС, 2007. – 148 с.
- Литвинович, А.** Как выжить среди подчиненных / А. Литвинович // Кадровик. Упр. персоналом. – 2013. – № 15. – С. 54–55.
- Литвинович, А.** Учимся говорить нет / А. Литвинович // Кадровик. Упр. персоналом. – 2013. – № 21. – С. 57–59.
- Менеджмент** : учеб. для бакалавров / под ред. И. Н. Шапкина. – М. : Юрайт, 2012. – 690 с.
- Паркинсон, С. Н.** Законы Паркинсона : [пер. с англ.] / С. Н. Паркинсон. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
- Психология** управления : практикум / авт.-сост. Е. А. Левченко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2011. – 152 с.
- Пугачев, В. П.** Руководство персоналом. Практикум / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 320 с.
- Райченко, А. В.** Общий менеджмент : учеб. / А. В. Райченко. – М. : Инфра-М, 2015. – 384 с.
- Резник, С. Д.** Управление персоналом. Практикум / С. Д. Резник, И. А. Игошина, К. М. Кухарев. – М. : Инфра-М, 2002. – 212 с.
- Сацков, Н. Я.** Практический менеджмент: методы и приемы деятельности руководителя / Н. Я. Сацков. – Донецк : Сталкер, 1998. – 448 с.
- Смольский, А. П.** Деловой менеджмент : учеб.-практ. пособие / А. П. Смольский. – Минск : Современ. шк., 2011. – 304 с.
- Тумас, А.** Психологический климат в коллективе / А. Тумас // Кадровик. Упр. персоналом. – 2014. – № 4. – С. 54–57.
- Фомичев, А. Н.** Административный менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2006. – 228 с.
- Хорт, А.** Критикуем с умом / А. Хорт // Директор. – 2014. – № 2. – С. 32–33.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

### Упражнения

#### *Упражнение 1. Мой капитал времени*

*Целью* данного упражнения является осознание понятия «мой капитал времени» через количественный показатель. Попробуйте хотя бы приблизительно ответить на вопрос: «Каков мой капитал времени?». Для этого предлагается заполнить таблицу.

#### Содержание понятия «мой капитал времени»

1. Мой возраст	
2. Средняя продолжительность жизни (приблизительно)	
3. Мой капитал времени в годах (стр. 2 – стр. 1)	
4. Мой капитал времени в сутках (стр. 3 · 365 дней)	
5. Количество необходимых часов на сон в сутки	
6. Количество активных часов в сутках (24 ч – стр. 5)	
7. Мой капитал времени в часах (4 · стр. 6)	

В среднем должно получиться 200 000–400 000 ч. Увы, мы не капиталисты. Это первый вывод, который мы должны сделать. Если мы потеряем 1 000 р., то мы их восполним, так как сможем заработать. Если мы потеряем 10–20 ч, то эту потерю мы не сможем восполнить никогда.

Завершите выполнение упражнения обсуждением результатов.

#### *Упражнение 2. Мои жизненные цели*

Всем известно, что ясность – залог эффективности. Самой частой причиной потери времени и главным препятствием на пути к успеху является неумение сосредоточиться на необходимой задаче. Поэтому важным этапом в управлении своим временем является четкое определение своих целей, распределение их по степени важности.

Выберите важные сферы вашей жизни. Напишите их названия на отдельных листках.

Теперь из этих трех сфер выберите ту, которая является для вас

самой важной. Положите тот листок, на котором вы записали ее название, перед собой и задайте себе вопрос: чего я хочу достичь? Можно закрыть глаза и посидеть некоторое время, размышляя над ними. После этого запишите все мысли и образы, какие возникли у вас. Записывайте все, что приходит в голову.

Из оставшихся сфер выберите ту, которая стоит на втором месте по значению, сделайте то же самое.

Возьмите третий листок. Прочитайте название сферы вашей жизни и задайте себе те же вопросы.

Возьмите первый список целей и прочитайте его. Подумайте, что вы можете еще написать, может быть, вы захотите что-нибудь вычеркнуть.

Проранжируйте все ваши цели по степени важности от самой важной до наименее важной. Отложите список в сторону.

Прочитайте три первых пункта. Задайте себе вопрос: это действительно самое важное для меня в данной сфере? Если ответ утвердительный, то переверните лист и запишите их на другой стороне. Если вы сомневаетесь, то выберите из тех пунктов, что идут следом, тот, что считаете важным, и затем перенесите на другую сторону листа.

То же самое сделайте со вторым и третьим списками.

Положите перед собой все списки с тремя главными целями. Теперь перед вами более ясная картина того, что вы хотите. Прочитайте свои записи еще раз и подумайте над вопросами:

- Насколько важны для меня эти цели?
- Я действительно хочу именно этого?
- Насколько эти цели реалистичны?
- Насколько они согласуются между собой?
- Не противоречат ли они друг другу?

Часто люди ставят перед собой значительно больше задач, чем они могут реально выполнить. Для осуществления всего желаемого у них просто не хватит сил, времени, способностей. Поэтому необходимо установить приоритеты, т. е. решить какие цели являются наиболее важными, с какими можно повременить, на достижение каких целей следует направить свои ресурсы (время, способности, умения).

Затем установите приоритеты А, В, С для каждой из девяти целей, которые вы отобрали из трех важнейших сфер вашей жизни:

- А – наиболее важные цели;
- В – очень важные цели;
- С – просто важные цели.

Возьмите чистый лист бумаги и запишите на нем сначала цели приоритета А, затем В и С. Посмотрите на список целей приоритета А.



Это то, что вы хотите, на что нужно направить ваши силы и энергию. Подумайте, готовы ли вы уже сейчас приступить к их реализации и каков будет ваш первый шаг.

Сделайте выводы.

### ***Упражнение 3. Пять пальцев***

Целью данного упражнения является получение участниками и ведущим обратной связи от группы по результатам работы на тренинге.

Для того чтобы достижение цели стало реальностью, необходимо постоянно следить за тем, чтобы не сбиться с курса. Для управления такой «тонкой материей», как время, контроль особенно важен. Лотар Зайверт предлагает очень простой и удобный метод ежедневного итогового ТМ-контроля (впрочем, метод можно использовать и для промежуточного контроля над выполнением отдельных задач в течение дня) – так называемый метод «пяти пальцев». Метод является элементарной мнемотехникой, в которой за каждым из пальцев руки закреплен один из контролируемых параметров качества достижения цели.

Достаточно лишь посмотреть на ладонь правой руки и по первым буквам названий пальцев вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль. Вот эти параметры в несколько модифицированном, по сравнению с предложенными Л. Зайвертом, виде:

- М (мизинец) – мысли, знания, информация (что новое сегодня я узнал, узнал ли я что-то новое о своем времени, придумал ли новые «хитрости», чтобы лучше управлять им).
- Б (безымянный) – близость к цели (какие оперативные задачи, приближающие меня к достижению важных целей (долгосрочных стратегических), я сегодня решил).
- С (средний) – состояние (какие дела были особенно интересными, что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией, напротив, какие дела были скучными, субъективно тяжелыми, делались «через силу»).
- У (указательный) – услуга, помощь, сотрудничество (кому я помог, кому оказал ценную услугу, с кем нашел общий язык, с кем вместе хорошо работал).
- Б (большой) – бодрость (на какие задачи я затратил больше всего энергии, физических сил, что сделано мною сегодня для поддержания здоровья и физической формы).

## Деловая игра «Поручение задания подчиненному»

Необходимо провести деловую беседу с подчиненным по поводу поручения производственного задания:

- традиционного, планового;
- экстремального, внепланового.

### *Подготовка к игре*

В игре участвуют руководитель и подчиненный. Исполняющему роль руководителя необходимо продумать возможное задание и выбрать должностное лицо (например, маркетолога, рекламиста, экономиста и пр.), которому оно будет поручено.

Затем следует подготовиться по следующим пунктам деловой беседы:

- объяснить задание и проинструктировать подчиненного;
- довести задачу до стадии понимания подчиненным ее сути;
- мотивировать подчиненного к добросовестному и качественному выполнению задания.

При доведении задачи до сознания подчиненного руководитель должен добиться, чтобы подчиненный четко себе представлял что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и какими средствами, к какому сроку, с какими конечными результатами нужно сделать.

В ходе деловой беседы руководитель, для того чтобы принять правильное решение, должен получить ответы на следующие вопросы:

- сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание;
- желает ли он выполнять данное задание;
- в каком инструктировании он нуждается.

Исполняющему роль подчиненного (из числа обучаемых) со стороны организатора занятия дается установка на отказ от выполнения задания. В качестве аргументов отказа используется недостаточная профессиональная компетенция. Такая установка организатора занятия позволит исполняющему роль руководителя применить психолого-педагогические и коммуникативные приемы воздействия на подчиненного, формируя у него психологическую готовность к выполнению задания. Кроме того, признание подчиненного в своей слабой профессиональной компетенции спровоцирует руководителя на ин-

структаж.

### *Организация игрового занятия*

Исполняющий роль руководителя проводит деловую беседу с подчиненным в двух вариантах: сначала плановое задание, затем – экстремальное, т. е. внеплановое. Каждая беседа длится 15–20 мин. Роли исполнителей могут разыграть желающие из числа обучаемых.

Остальные участники занятия выступают в роли компетентных судей. Их цель – анализ результатов проведения деловой беседы, инструктажа и использованных коммуникативных приемов. После разыгрывания проводится дискуссия, в которой принимают участие все.

Предварительной подготовкой к деловой беседе является поручение задания.

Исполняющую роль руководителя необходимо выполнить следующее:

- придумать и сформулировать в виде управленческого решения задание, а также условия, необходимые для его реализации;
- поставить перед собой цели предстоящего разговора;
- заранее составить план беседы, продумать время, место и организационные условия ее проведения;
- продумать начало беседы, ввод собеседника в разговор, условия создания атмосферы полного доверия;
- подготовить вопросы для подчиненного, выяснение которых поможет достичь поставленной цели.

Для выполнения данного задания исполняющему роль руководителя отводится 10 минут.

### *Ход выполнения*

Игра проводится в следующем порядке:

- пригласите к себе подчиненного и объясните ему причину вызова;
- объясните смысл работы, которую необходимо выполнить подчиненному, и спросите его, сможет ли он справиться с ней;
- ответьте на все вопросы подчиненного относительно предстоящей работы, если необходимо, покажите ему, как он это может сделать;
- объясните требования в отношении сроков выполнения данной работы и информирования вас о ходе ее выполнения;
- попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он собирается начать;
- проявите доверие к способностям подчиненного, используйте прием «авансированной похвалы»;

- используйте коммуникативные приемы с учетом психотипа подчиненного;
  - в случае отказа подчиненного от выполнения задания выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте специалиста с учетом его личных ожиданий, доведите беседу до конца;
  - завершите беседу конкретным решением и действиями.
- Оцените качество проведенной беседы, заполнив таблицу.

#### Оценка качества беседы руководителя и подчиненного

Вопрос для оценки качества беседы	Правильно	Частично правильно	Неправильно
1. Четко ли сформулировал вопросы руководитель?			
2. Удалось ли руководителю сообщить подчиненному всю важную и необходимую информацию?			
3. Правильно ли задавал руководитель наводящие вопросы, не подсказывал им готовые ответы?			
4. Правильно ли провел руководитель инструктаж по заданию?			
5. Ясно ли руководитель представлял себе цель и задачи данной беседы?			
6. Правильно ли вел себя руководитель во время беседы, используя вербальные и невербальные сигналы?			
7. Проходила ли беседа в форме диалога, дослушивал ли руководитель аргументы и ответы подчиненного?			
8. Удалось ли руководителю создать непринужденную атмосферу? Правильно ли он использовал с этой целью психологические приемы?			
9. Грамотно ли руководитель реагировал на психотип подчиненного, использовал ли его особенности в коммуникативной стратегии?			
10. Правильно ли выбрал руководитель модель общения?			
11. Эффективно ли прошла деловая бе-			

седа?			
-------	--	--	--

## Приложение В

### Тест «Определение собственной роли в команде по Р. М. Белбину»

При ответе на каждый из семи вопросов теста необходимо распределите 10 баллов между нижеприведенными вариантами в зависимости от соответствия вашему собственному поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

#### Вопросы

1. Моя польза для команды заключается в следующем:

- а) я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими;
- б) я могу работать хорошо с самыми разными людьми;
- в) я могу генерировать идеи;
- г) я могу выявлять людей, способных внести вклад в коллективную работу;
- д) моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью;
- е) я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце;
- ж) я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы;
- з) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости.

2. Мои слабые стороны в командной работе заключаются в следующем:

- а) я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены;
- б) я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ;
- в) я склонен говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей;
- г) мой объективный взгляд не позволяет мне присоединиться к мнению коллег с готовностью и энтузиазмом;
- д) иногда меня видят как волевого и авторитарного, если суще-

ствует необходимость в срочном выполнении работы;

е) мне трудно руководить группой, я слишком чуюток к атмосфере в группе;

ж) я склонен увлекаться идеями, которые приходят в голову, и, таким образом, плохо ориентируюсь в том, что происходит;

з) мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так.

3. Когда я вовлечен в проект с другими людьми, то:

а) у меня есть способность влиять на людей без давления на них;

б) моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности;

в) я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели;

г) можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада в работу группы нечто оригинальное;

д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;

е) я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях;

ж) я полагаю, что моя способность к здравому смыслу поможет принять правильное решение;

з) на меня можно положиться в том, чтобы вся основная работа была организована.

4. Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:

а) у меня присутствуют желание и интерес лучше познакомиться с коллегами;

б) я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя позиция находится в меньшинстве;

в) обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений;

г) я думаю, у меня есть талант заставить всех работать, как только план запущен в действие;

д) для меня характерна черта избегать очевидное и выступать с чем-то неожиданным;

е) я постоянно совершенствую любую работу, которую выполняю;

ж) я готов расширять дружеское общение с коллегами вне работы;

з) до принятия решения я интересуюсь всеми точками зрения, но как только я принимаю решение, я не сомневаюсь в его правильно-

сти.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

а) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;

б) мне интересно находить практические решения проблем;

в) мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям;

г) я могу значительно влиять на решения;

д) я умею сходитья с людьми, которые могут предложить что-то новое;

е) я умею убедить людей согласиться на необходимые действия;

ж) поставив задачу, я полностью сосредотачиваюсь на данном виде деятельности;

з) мне нравится работать в области, где нужно напрягать воображение.

6. Если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в распоряжение незнакомых людей, то:

а) я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения;

б) я был бы готов работать с тем, кто покажет самый позитивный подход;

в) я бы нашел способ уменьшения размеров проблемы, установив, какой вклад мог бы внести каждый;

г) присущая мне ответственность помогает гарантировать то, что работа будет выполнена вовремя;

д) я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и способность мыслить объективно;

е) я бы шел к цели вопреки давлению;

ж) я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед;

з) я бы начал дискуссии для стимулирования новых мыслей и получения некоего результата.

7. Работая в группе и думая об имеющихся у меня проблемах, я вижу, что:

а) я склонен выказывать нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу;

б) возможно, остальные критикуют меня за то, что я слишком ана-

литичен и недостаточно интуитивен;

в) мое желание обеспечить то, чтобы работа была сделана должным образом, может подкрепляться поступками;

г) я склонен становиться немного надоедливый и полагаюсь на одного-двух членов команды, поддерживающих меня;

д) мне трудно начинать что-либо делать, если не ясны цели;

е) иногда я не в состоянии объяснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову;

ж) я осознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам;

з) я не решаюсь четко изложить мои доводы реальной оппозиции.

### *Интерпретация результатов*

Убедитесь, что при ответе на каждый вопрос сумма баллов, распределенных между вариантами, равна 10 и общее количество для всех вариантов ответа равно 70.

Белбин дал наименование каждой из личностных групп, которые связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды (таблица В.1).

Заполните таблицу В.2 и подведите итоги, чтобы представить ваш ролевой профиль. Обратите внимание на то, что таблица анализа расширяет очки и не является простым сложением очков.

При расшифровке теста по каждому вопросу вместо соответствующих букв вписываются проставленные вами данному варианту ответа баллы, т. е. если при ответе на первый вопрос варианту «д» вы поставили 1 балл, «е» – 2, «ж» – 0, «з» – 0, эти значения нужно занести в таблицу. Тип роли, который получил наибольшее количество баллов, является для вас наиболее характерным.

Таблица В.1 – Роли членов команды по Белбину

Роль	Описание роли
Мыслитель	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в деятельность команды
Доводчик	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
Оценщик	Проводит беспристрастный, критический анализ ситуации
Исследователь	ре- Владеет искусством переговоров и эффективных коммуника-



сурсов	ций
Формирователь	Ориентирует на решение поставленной задачи, побуждает коллег работать интенсивнее

Окончание таблицы В.1

Роль	Описание роли
Коллективист	Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия
Председатель	Четко формулирует цели, социальный лидер

Таблица В.2 – Дешифрующая таблица по типам ролей

Вопрос	Типы ролей							
	М	И	Д	О	ИР	Ф	К	П
1-й								
2-й								
3-й								
4-й								
5-й								
6-й								
7-й								
Итого								

### Анкета «Оценка эффективности вашей команды»

Проработайте утверждения анкеты по порядку номеров и поставьте «птичку» возле соответствующего утверждения в том случае, если считаете, что это утверждение по отношению к вашей команде вполне соответствует действительности.

Помните, что результаты будут иметь практическую ценность, только если вы искренне отвечаете на вопросы.

#### *Вопросы*

1. Наша команда испытывает недостаток в лидере.
2. Кажется, что решения по отношению к нам являются принудительными.
3. Людей не поощряют высказываться откровенно.
4. В трудной ситуации каждый борется за свои интересы.
5. Межличностное общение нуждается в улучшении.
6. Решения принимаются на несоответствующем уровне иерархии.
7. Некоторые менеджеры не искренни сами с собой.
8. Мы редко подвергаем сомнению основное содержание или пользу наших совещаний.
9. Возможности для развития недостаточны.
10. Мы часто ссоримся с другими подразделениями.
11. Члены команды не общаются друг с другом в достаточной мере.
12. Ясно, что организация ожидает от нашей команды.
13. Принятый порядок редко подвергается сомнению.
14. В действительности никому не ясно, куда мы движемся.
15. Люди не говорят, что они думают в действительности.
16. Люди придерживаются позиции «моя хата с краю».
17. Конфликт в команде носит деструктивный характер.
18. Решения основываются на неадекватной информации.
19. Некоторые менеджеры не пользуются доверием.
20. Мы не учимся на чужих ошибках.
21. Менеджеры не помогают своим подчиненным учиться.
22. Отношения с другими группами являются прохладными.
23. Мы не обдумываем наше положение внутри организации в

должной мере.

24. Наша команда проявляет чувствительность к политической обстановке.

25. Мы часто обнаруживаем, что нам не хватает нужной квалификации.

26. Мы все очень заняты, но кажется, что везде не успеваем.

27. Спорные вопросы «прячутся под ковер».

28. Если бы люди имели больше желания признавать свои ошибки, это помогло бы в нашей работе.

29. В команде имеют место недоверие и враждебность.

30. Люди не допускаются к принятию решений.

31. Мало лояльности в команде.

32. Мнения извне не приветствуются.

33. Следовало бы иметь большую ротацию работ.

34. Мы редко работаем эффективно с другими командами.

35. Нам не удалось обеспечить сотрудничество с другими командами или подразделениями.

36. Способность работать в команде является критерием отбора при поступлении в эту организацию.

37. Никто не налаживает необходимых связей с другими группами.

38. Мы не тратим столько времени, сколько требуется, на планирование будущего.

39. Деликатных вопросов избегают.

40. Случаются удары ножом в спину.

41. В действительности мы не работаем вместе.

42. Решения принимают случайные люди.

43. Менеджеры слабы и не готовы бороться и требовать внимания к своей точке зрения.

44. Я не получаю достаточной обратной связи.

45. Развиваются несоответствующие виды умений.

46. Помощь из других частей организации не придет.

47. Существует сильное непонимание между нашей командой и другими командами, которые оказывают давление на нас.

48. В этой организации вознаграждается слаженность работы в команде.

49. Мы не уделяем достаточного внимания межличностным взаимоотношениям.

50. Мы не имеем ясного представления о том, что от нас ожидают.

51. Честность не является характерной чертой нашей команды.

52. Я не чувствую поддержки со стороны моих коллег.

53. Квалификация и информация распределены неравномерно.

54. В команде есть сильные личности, которые идут своим собственным путем.

55. Проявление чувства собственного достоинства не одобряется.
56. Нам следует уделять больше времени обсуждению методов работы.
57. Менеджеры не принимают всерьез личное развитие.
58. В других частях организации нас не понимают.
59. Нам не удастся донести наше сообщение до внешнего мира.
60. Члены команды имеют хорошие связи с другими сотрудниками в организации.
61. Часто мы принимаем решения слишком поспешно.
62. Образ действий, при котором ценится личность, имеет мало общего с тем, что существует в команде.
63. Слишком много секретов.
64. Конфликтов избегают.
65. Разногласия разлагают.
66. Приверженность к осуществлению решений низка.
67. Наши менеджеры полагают, что более строгий надзор улучшает результаты.
68. Слишком много запретов в нашей команде.
69. Очевидно, что в другом подразделении имеются лучшие возможности.
70. Мы тратим много энергии на защиту наших границ.
71. Члены команды не понимают, чего от них ожидают.
72. Культура организации поощряет слаженную работу в команде.
73. Мы не уделяем достаточного внимания новым идеям.
74. Приоритеты не ясны.
75. Люди не вовлекаются в достаточной мере в процесс принятия решений.
76. Слишком много взаимных обвинений и упреков.
77. Не всегда выслушивают до конца.
78. Мы не используем в полном объеме квалификацию, которой обладаем.
79. Менеджеры полагают, что люди по своей сути ленивы.
80. Мы тратим много времени на то, чтобы делать, и не уделяем достаточно времени тому, чтобы думать.
81. Не поощряется стремление личности к росту.
82. Мы не стараемся понять точку зрения других команд.
83. Нам не удается выслушивать наших клиентов.
84. Команда работает в соответствии с целями организации.

### *Интерпретация результатов*

Используя приведенную ниже таблицу, подсчитайте число сделанных вами отметок в каждом столбце.

#### Интерпретация результатов анкеты

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84

Особое внимание должно быть уделено пунктам, набравшим наибольшее количество очков:

- А – сбалансированные роли;
- В – ясные стремления и согласованные цели;
- С – открытость и конфронтация;
- D – поддержка и доверие;
- E – сотрудничество и конфликт;
- F – разумные процедуры;
- G – приемлемое лидерство;
- H – регулярный обзор деятельности;
- I – индивидуальное развитие;
- J – приемлемые внутригрупповые отношения;
- K – хорошее общение;
- L – организационная поддержка.

## Тест «Шкала профессионального стресса»

Данный тест поможет вам выявить признаки стресса, возникающего в профессиональной жизни.

### *Вопросы*

1. Два человека, которых вы хорошо знаете, обсуждают вас. Какие из следующих высказываний, по вашему мнению, они с наибольшей вероятностью используют?

### *Варианты ответа:*

- а) «Он в полном порядке, кажется, ничто его не напрягает»;
- б) «Он классный, но иногда нужно быть внимательным в том, что ему говоришь»;
- в) «Кажется, у него постоянно что-то неладно»;
- г) «Он очень капризный и непредсказуемый»;
- д) «Чем меньше я его вижу, тем лучше!».

2. Являются ли следующие факторы обычными в вашей жизни?

### *Варианты ответа:*

- а) чувство, что вы редко делаете что-либо правильно;
- б) чувство, как будто вас преследуют, загоняют в угол;
- в) расстройство желудка;
- г) плохой аппетит;
- д) трудности с засыпанием по ночам;
- е) головокружение и дрожь;
- ж) беспричинная потливость;
- з) приступы паники при нахождении в толпе или замкнутых пространствах;
- и) усталость и недостаток энергии;
- к) чувство безнадежности;
- л) слабость или приступы тошноты без какой-либо физической

причины;

- м) чрезвычайная раздражительность по пустякам;
- н) частое пробуждение по ночам;
- о) трудности с принятием решений;
- п) неспособность прекратить думать о проблеме или событиях дня;
- р) слезливость;
- с) самобичевание;
- т) недостаток энтузиазма даже для любимых занятий;
- у) нежелание встречаться с новыми людьми и пробовать новые виды деятельности;
- ф) неспособность сказать «нет», когда просят что-то сделать.

3. Вы более или менее оптимистичны, чем обычно?

*Варианты ответа:*

- а) более;
- б) так же;
- в) менее.

4. Вам нравится наблюдать спортивные состязания?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

5. Вы можете встать в выходной день позже, если хотите, не чувствуя при этом вины?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

6. Можете ли вы отстаивать свое мнение в разговоре с начальником?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

7. Можете ли вы отстаивать свое мнение перед коллегами?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

8. Можете ли вы отстаивать свое мнение перед членами своей семьи?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

9. Кто обычно принимает на себя ответственность за важные решения в вашей жизни?

*Варианты ответа:*

- а) вы сами;
- б) кто-то другой.

10. Какую реакцию вызывает у вас критика начальства на работе?

*Варианты ответа:*

- а) слегка расстраиваетесь;
- б) умеренно расстраиваетесь;
- в) очень расстраиваетесь.

11. Заканчиваете ли вы рабочий день с чувством удовлетворения тем, чего вы достигли?

*Варианты ответа:*

- а) часто;
- б) иногда;



в) редко.

12. Чувствуете ли вы большую часть времени, что у вас есть неразрешенные конфликты с коллегами?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

13. Превышает ли количество работы, которую вам нужно сделать, количество отпущенного на нее времени?

*Варианты ответа:*

- а) очень редко;
- б) иногда превышает;
- в) обычно превышает.

14. Имеете ли вы ясную картину того, что требуется от вас в профессиональном плане?

*Варианты ответа:*

- а) почти всегда;
- б) иногда;
- в) едва ли когда-либо.

15. Хватает ли вам времени на себя лично?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

16. Если вы хотите обсудить свои проблемы с кем-то, находите ли вы симпатизирующего вам человека?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

17. Находитесь ли вы на пути к осуществлению главных целей своей жизни?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

18. Скучно ли вам на работе?

*Варианты ответа:*

- а) очень редко;
- б) иногда;
- в) часто.

19. Ждете ли вы с нетерпением момента, когда вы окажетесь на работе?

*Варианты ответа:*

- а) почти всякий день;
- б) в некоторые дни;
- в) почти никогда.

20. Получаете ли вы денежное вознаграждение, адекватное вашим способностям и вкладу в работу?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

21. Получаете ли вы адекватное признание в виде должности и карьерного роста за свои способности и вклад в работу?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

22. Препятствуют ли ваши коллеги и начальство вашей работе или помогают вам?

*Варианты ответа:*

- а) помогают;
- б) препятствуют.

23. Если бы 10 лет назад вы могли бы увидеть себя в профессии таким, какой вы есть сейчас, то как бы вы себя оценили?

*Варианты ответа:*

- а) превосходящим свои ожидания;
- б) подтверждающим свои ожидания;
- в) не оправдывающим свои ожидания.

24. Если бы вы могли оценить, насколько вы любите себя, по шкале от 1 (меньше всего любите) до 5 (больше всего любите), какую оценку вы бы поставили?

*Варианты ответа:*

- а) 5;
- б) 4;
- в) 3;
- г) 2;
- д) 1.

### *Интерпретация результатов*

Оцените свои ответы в баллах следующим образом: если при ответе на вопросы 1, 3–24 вы выбрали вариант «а», то присваивайте ответу 0 баллов, если вариант «б» – 1 балл, если вариант «в» – 2 балла, если вариант «г» – 3 балла, если вариант «д» – 4 балла.

Каждый выбранный вариант при ответе на вопрос 2 оценивается в 1 балл.

Подсчитайте баллы:

- 15 баллов и меньше. Стресс не является проблемой в вашей жизни. Это не означает, что вам недостаточно стресса, чтобы ощущать себя занятым и нужным, просто в данный момент ваш организм хорошо справляется со стрессом.

- 16–30 баллов. Это умеренный уровень стресса для занятого профессионала, тем не менее было бы разумным поискать пути его уменьшения.

- 31–45 баллов. Стресс является действительно проблемой, необходимо срочно принять меры. Чем дольше вы работаете в состоянии такого стресса, тем труднее вам будет с ним что-то сделать.

- 46–60 баллов. На этом уровне стресс является главной проблемой, и предпринимать что-то нужно немедленно. Вы приближаетесь к стадии истощения организма, возможно появление серьезных проблем со здоровьем. Давление стресса необходимо уменьшить.

Учтите, что результаты оценки по шкале стресса необходимо интерпретировать осторожно. Существует масса факторов, находящихся за пределами данного теста, влияющих на то, как мы воспринимаем стресс и справляемся с ним. Поэтому два человека с одинаковым результатом могут ощущать на себе совершенно различное воздействие стресса.

### **Тест «Оценка стрессоустойчивости»**

Данный тест на оценку стрессоустойчивости был разработан ученым-психологом медицинского центра университета Бостона. Необходимо ответить на вопросы, исходя из того, насколько часто эти утверждения актуальны для вас. Отвечать следует на все пункты, даже если утверждение к вам не относится.

На каждый из приведенных ниже вопросов следует дать ответ, используя следующие варианты:

- постоянно;
- часто;
- иногда;
- редко;
- никогда.

#### *Вопросы*

1. Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день.
2. Вы спите 7–8 ч, по крайней мере, четыре раза в неделю.
3. Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь взамен.
4. В пределах 50 км у вас есть хотя бы один человек, на которого вы можете положиться.
5. Вы занимаетесь физическими упражнениями хотя бы два раза в неделю.
6. Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день.
7. За неделю вы потребляете не больше пяти рюмок алкогольных напитков.
8. Ваш вес соответствует вашему росту.
9. Ваше материальное состояние полностью удовлетворяет ваши основные потребности.
10. Вас поддерживает ваша вера.
11. Вы регулярно занимаетесь клубной или общественной деятельностью.
12. У вас много друзей и знакомых.
13. У вас есть один или два друга, которым вы полностью доверяете.

14. Вы здоровы.
15. Вы можете открыто высказаться о своих чувствах, когда вы злы или обеспокоены чем-либо.
16. Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живете, ваши домашние проблемы.
17. Вы делаете что-то только ради шутки хотя бы раз в неделю.
18. Вы можете рационально использовать свое время.
19. За день вы потребляете не более трех чашек кофе, чая или других содержащих кофеин напитков.
20. У вас есть немного времени для себя в течение каждого дня.

### *Интерпретация результатов*

Оцените ваши ответы в баллах следующим образом:

- постоянно – 1 балл;
- часто – 2 балла;
- иногда – 3 балла;
- почти никогда – 4 балла;
- никогда – 5 баллов.

Теперь сложите результаты ваших ответов и из полученного числа отнимите 20 баллов.

Подсчитайте баллы:

- меньше 10 баллов – у вас прекрасная устойчивость к стрессовым ситуациям и воздействию стресса на организм, вам не о чем беспокоиться;
- более 30 баллов – стрессовые ситуации оказывают немалое влияние на вашу жизнь и вы им не очень сильно сопротивляетесь;
- более 50 баллов – вам следует серьезно призадуматься о вашей жизни, не пора ли ее изменить, вы очень уязвимы для стресса.

Взгляните еще раз на утверждения теста. Если ваш ответ на какое-либо утверждение получил 3 балла и выше, постарайтесь изменить свое поведение, соответствующее данному пункту, и ваша уязвимость к стрессу снизится.

### Тест «Горите ли вы на работе?»

Данный тест поможет вам определить уровень вашего стресса на работе, а также разработать план действий по его преодолению.

На каждый из приведенных ниже вопросов следует дать ответ, используя следующие варианты:

- всегда;
- часто;
- иногда;
- никогда.

#### Вопросы

1. Я все больше испытываю раздражение в отношении сослуживцев, я чувствую отчуждение на работе.
2. У меня все валится из рук, я не контролирую ситуацию на работе.
3. Приходя домой с работы, я чувствую себя как выжатый лимон.
4. Последнее время я чаще простужаюсь и болею.
5. Я чувствую себя потерянным(-ой) на работе, как будто все, что я делаю, оказывается неправильным.
6. У меня случаются вспышки гнева по самым незначительным поводам.
7. Последнее время я стал(-а) иначе питаться, что сказывается на моем весе (полнота, худоба).
8. Мне стало сложнее засыпать (просыпаться) утром.
9. Я все чаще ищу оправдания для того, чтобы отлынивать от работы или прикинуться больным(-ой).
10. Я чувствую, что качество моей работы ухудшилось.
11. Мне трудно сконцентрировать внимание на моей работе.
12. У меня есть чувство изоляции, одиночества.
13. Я заметил(-а), что стал(-а) более цинично и скептически относиться к руководству.
14. Я не могу вспомнить, когда я последний раз испытывал(-а) энтузиазм по поводу моей работы.
15. У меня возникли проблемы в личной жизни (ссоры, обиды).
16. Я все больше чувствую, что ситуация выходит из-под моего

контроля.

17. Я заметил(-а), что все больше принимаю спиртное, курю, пью лекарства.

18. У меня бывает головная боль или боль в области живота.

19. Такое ощущение, что я потерял(-а) интерес к вещам, которые раньше для меня были важны.

20. Я часто грущу без причины.

21. Мне приходится заставлять себя идти на работу.

22. Я все больше смотрю телевизор.

23. Я чаще иду на риск, не думая о последствиях.

24. У меня были боли в груди, я задыхался(-лась).

25. Я с нетерпением жду вечер пятницы и ненавижу вечер воскресенья.

### *Интерпретация результатов*

Оцените ваши результаты в баллах следующим образом:

- всегда – 4 балла
- частично – 3 балла;
- иногда – 2 балла;
- никогда – 1 балл.

Подсчитайте баллы:

• 65–100 баллов. Опасная зона. Вам надо срочно что-то предпринимать! Вы сильно «сгорели» на работе и уже испытываете серьезные физические и психические последствия этого. Смените работу и(или) обратитесь к психоаналитику.

• 35–64 балла. Зона внимания. У вас есть некоторые из симптомов «сгорания» на работе, и если вы не предпримите шаги по борьбе с производственным стрессом, то можете в дальнейшем столкнуться с медицинскими осложнениями. Вам срочно нужны перемены.

• Менее 35 баллов. Благополучная зона. У вас, похоже, нет проблем с работой или начальством. Вам не нужны никакие серьезные шаги по борьбе с производственным стрессом.

• Более 35 баллов. Составьте для себя план действий по преодолению производственного стресса. Он может включать как мероприятия по работе над собой (переоценка своего отношения к работе, физические упражнения, регулярные прогулки), так и мероприятия по улучшению производственных условий (смена работы, усилия по управлению отношений с начальством и сослуживцами).



## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	6
Планы семинарских занятий, задания для самостоятельной и аудиторной работы .....	8
Тема 1. Возникновение и развитие теории администрации .....	8
Тема 2. Системный подход в административном менеджменте .....	8
Тема 3. Законы и принципы административного управления.....	10
Тема 4. Основные понятия административного менеджмента и роль администрации в организации.....	14
Тема 5. Функции административного менеджмента.....	16
Тема 6. Административные методы менеджмента и способы административного воздействия.....	20
Тема 7. Функциональное содержание организации и администрирование ее функционирования.....	24
Тема 8. Организация процессов труда по управлению .....	26
Тема 9. Проектирование и создание организаций .....	28
Тема 10. Офис в современной системе управления и его организация.....	31
Тема 11. Офисные технологии. Информационные технологии и их использование .....	32
Тема 12. Анализ и оценка уровня работы руководителя .....	34
Учебный модуль 1 .....	37
Тема 13. Экономизация действий и приемов деятельности менеджеров.....	37
Тема 14. Методы, средства и приемы экономии времени управленческого персонала .....	41
Тема 15. Изучение работы членов трудового коллектива и определение их потенциальных возможностей .....	41
Тема 16. Определение целесообразности и условий передачи полномочий подчиненным .....	45

Тема 17. Доведение решений до исполнителей и формулировка заданий .....	45
Тема 18. Выработка научного подхода к принятию решения, определение его эффективности и условий реализации .....	47
Тема 19. Повышение уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп .....	49
Тема 20. Развитие умения руководить и подчиняться .....	49
Учебный модуль 2 .....	51
Тема 21. Совершенствование методов ведения бесед, помогающих разрешению деловых проблем .....	51
Тема 22. Использование процесса активного мышления для устранения причин возникающих проблем .....	54
Тема 23. Выбор метода воздействия .....	55
Тема 24. Эргономика офиса .....	57
Тема 25. Техника борьбы и использование процесса активного мышления для разрешения причин возникающих проблем .....	59
Тема 26. Развитие и совершенствование организационных систем и перспективы развития офиса .....	60
Список рекомендуемой литературы .....	62
Приложения .....	64

Учебное издание

**АДМИНИСТРАТИВНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования  
I ступени**

Авторы-составители:  
**Левченко** Елена Анатольевна  
**Гурская** Елена Михайловна

Редактор Т. В. Гавриленко  
Компьютерная верстка И. П. Минина

Подписано в печать 13.04.17. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 5,35 . Уч.-изд. л. 5,30. Тираж 45 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ**

**УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**

**«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра мировой и национальной экономики

# **АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум**

**для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования I степени**

Гомель 2017