

# Менеджмент и функции менеджмента. Корпоративная культура.



**Кириллюк О.М. к.э.н., доцент,  
кафедра менеджмента, маркетинга и коммерции**

# Уровни менеджмента



**Высший** – председатель совета директоров, генеральный директор, президент компании

**Средний** – заместители руководителя: «директор по маркетингу», «Директор по персоналу», начальники цехов, руководители отделов.

**Низовой** – руководители первичных, низовых подразделений – начальники участков, лабораторий, секторов, бригадиры



# Менеджмент как наука

---

## Школы менеджмента:

- Школа научного управления,
- Административная школа,
- Школа человеческих отношений,
- Школа поведенческих наук

## Современные подходы к менеджменту:

системный, процессный, ситуационный

# Школа научного управления (1885-1920)

Основателем науки управления считается американский инженер и исследователь **Фредерик Тейлор**.



Инженер-практик изучил особенности производственных процессов на ряде предприятий.

Он ввел в практику менеджмента хронометраж, разбивая действия рабочих на отдельные движения и замеряя время их исполнения.

Результаты анализировались для проектирования более эффективных методов и приемов действий.





## Общие функции и принципы управления:

- принципы и функции менеджмента;
- принципы работы и функции менеджеров всех уровней управления;
- построение организации (структура и управление работниками);
- процессный подход к управлению;
- власть и ответственность;
- справедливость оплаты труда.

### Функции менеджмента по Файолю:

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль
- Координация



**Анри Файоль** - горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель классической школы управления.

## Классическая (1920-1950) административная школа

(разработка универсальных принципов на основе идей школы научного управления)

# Школа человеческих отношений (1930 - 1950 гг.)



Мэри Паркер  
Фоллетт,  
1868-1933,  
США

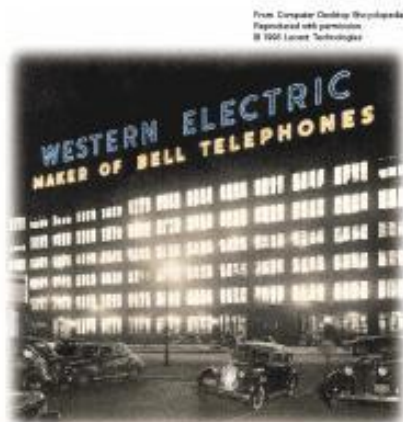


Джордж  
Элтон Мэйо,  
1880—1949,  
США

- Взаимодействия между работниками могут в большей степени влиять на них, чем усилия руководства и материальные стимулы
- «Хоторнские эксперименты», пригород Чикаго, завод компании Вестерн Электрик, 1924 – 1932 гг.



# Хоторнские эксперименты Мэйо



From Computer Outlines Encyclopedia  
Reproduced with permission  
© 1997 Lerner Technologies

Хоторнский эксперимент — общее название ряда социально-психологических экспериментов, проводившихся группой учёных под руководством Элтона Мэйо на фабрике «Вестерн Электрик Компани» в США. Их задачей было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

В результате эксперимента было доказано, что социально-психологический климат оказывает большее влияние на производительность, чем многие технические аспекты производственного процесса. Кроме того, в ходе Хоторнского эксперимента был выявлен так называемый Хоторнский эффект.



# ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- **ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК** *продолжение школы «Человеческих отношений»*  
*Основоположники*
- **Фредерик Герцбер и Макгрегор**, к этой школе можно отнести и японского менеджера *Мацуситу*.
- Школа науки о поведении несколько отошла от школы человеческих отношений и сосредоточилась на изучении межличностных отношений (лидерство, власть, личное влияние, авторитет, мотивация и т.д.)

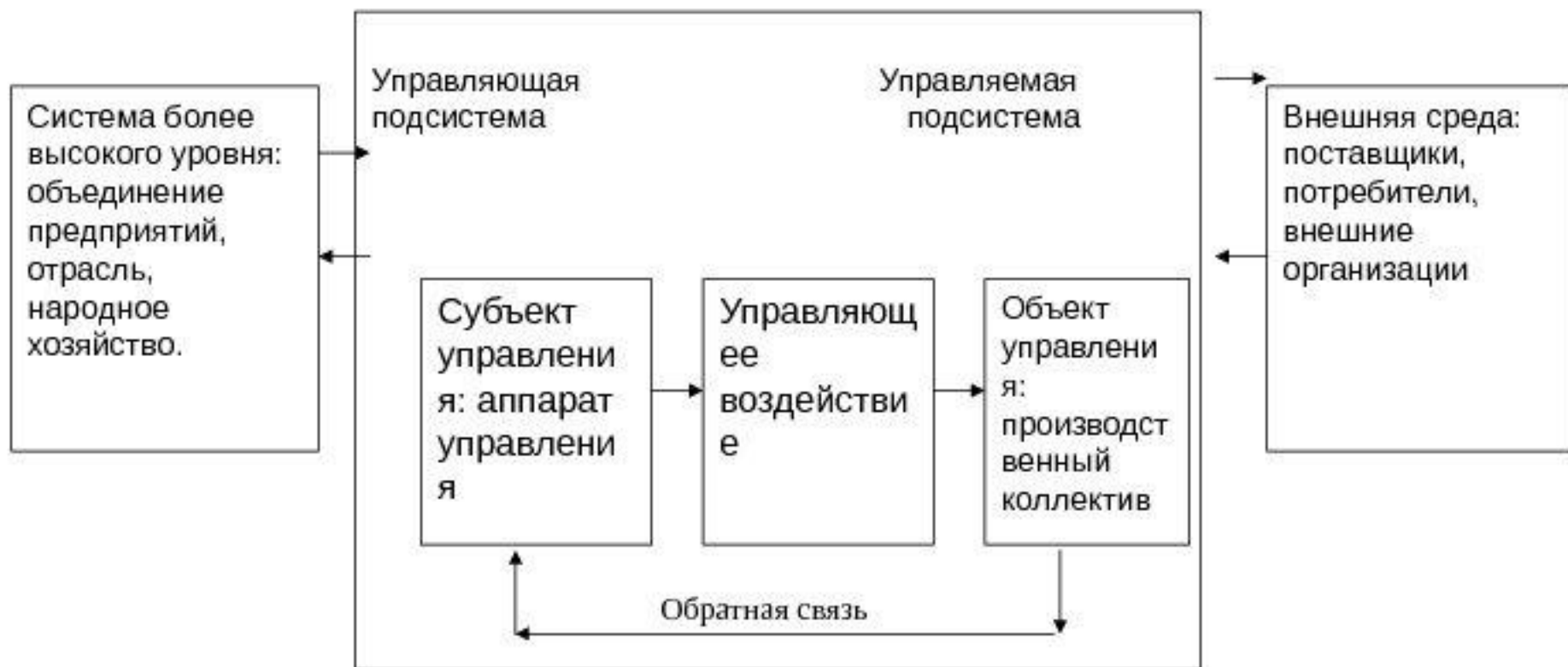
- **ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК (40-60-годы 20в.)** —(неоклассическая)
- **Фредерик Герцбер** (психологическая теория мотивации, созданная в конце 1950-х годов).
- **Д.Макгрегора** « теории X и Y» 1960г.





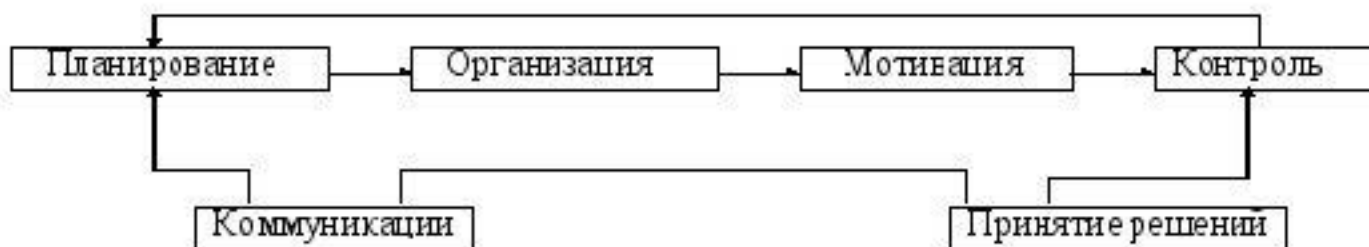
# Системный подход

## Система управления предприятием



# Процессный подход

Управление - процесс, так как работа по достижению целей с помощью других - это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Их называют управленческими функциями.





# ***Ситуационный подход***

---

*Ситуация* - конкретный набор обстоятельств, влияющих на организацию в конкретное время.

Ситуационный подход - четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами управления (процесс управления, индивидуальное и групповое поведение, системный анализ, методы планирования и контроля)
2. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции.
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определить какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой эффект может повлечь за собой изменение различных переменных.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект.



**Власть** - возможность влиять на поведение других лиц.



# ТИПЫ КОНФЛИКТОВ



# ТРИ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

**АВТОРИТАРНЫЙ**

Директивный



**ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ**

Коллегиальный



**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ**

Попустительский



# Модели менеджмента



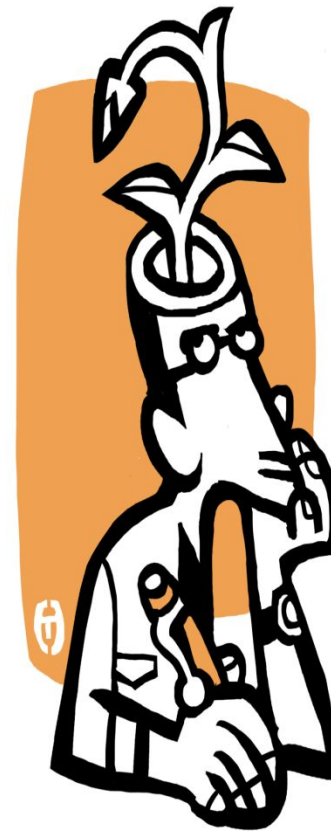
<b>Японская модель менеджмента</b>	<b>Американская модель менеджмента</b>
<b>Оценка управления по коллективному результату</b>	<b>Оценка управления по индивидуальному результату</b>
<b>Личные неформальные отношения с подчиненными</b>	<b>Формальные отношения с подчиненными</b>
<b>Продвижение по службе по возрасту и стажу работы</b>	<b>Деловая карьера обуславливается личными результатами</b>
<b>Подготовка руководителей универсального типа</b>	<b>Подготовка узкоспециализированных руководителей</b>
<b>Оплата труда по показателям работы группы</b>	<b>Оплата труда по индивидуальным достижениям</b>
<b>Долгосрочная занятость руководителя в фирме</b>	<b>Найм на работу на короткий период</b>

Будучи сам механиком-самоучкой, Форд охотно нанимал таких же самородков на завод: «Специалисты так умны и опытны, что в точности знают, почему нельзя сделать того-то и того-то, они везде видят пределы и препятствия. Если бы я хотел уничтожить конкурентов, то предоставил бы им полчища специалистов»

# Менеджмент как искусство

---

## Управленческая мысль



# Менеджмент как процесс

## Процессный подход

IBS

- План приема
- Учебные планы
- Расчет нагрузки
- Расписание

- Госэкзамены
- Защита диссертаций
- Дипломы и сертификаты



- Приказы по студентам
- Приказы по аспирантам докторантам
- Приказы по слушателям ДПО

- Балльно-рейтинговая система
- Результаты экзаменов
- Аттестация





# Классификация методов менеджмента

---

- **Организационно-административные**
- **Экономические**
- **Социально-психологические**

# Организационно-административные методы

- Характеризуются прямым, непосредственным воздействием на объект управления, носящим директивный, т.е. обязательный характер
- В их основе – власть, принуждение, дисциплина, ответственность.

Данная группа методов считается самой жесткой группой, поскольку не дает возможности выбора сотрудникам своего поведения в организации



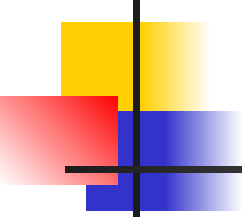
# Экономические методы

---

- предполагают косвенное воздействие на объект управления.
- метод основан на материальной заинтересованности работников и позволяет активизировать их деятельность.
- Метод материального стимулирования.
- Метод материальных санкций.







# Социально-психологические методы

---

- **формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе,**
- **раскрытие личных способностей каждого работника,**
- **помощь работнику в совершенствовании, что в конечном итоге ведет к его максимальной самореализации.**

# Менеджмент как функции

## Цикл менеджмента

Цикл - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА



# Основные функции менеджмента.

## Планирование.



---

- **Планирование** - непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей (развития организации и ее подразделений), определения средств и последовательности их достижения, а также выявления и распределения ресурсов.
- **Планирование** - процесс принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем, уменьшить неопределенность.



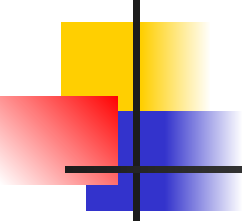
# Стратегическое планирование

---

набор действий и решений ,  
предпринятых руководством, которые  
ведут к разработке специфических  
стратегий, предназначенных для того,  
чтобы помочь организации достичь своих  
целей (термин введен в 70-е годы).



# Планирование отвечает на следующие вопросы

- 
- 
- Где мы находимся?
  - Куда хотим прийти?
  - Какие ресурсы нам нужны?
  - Каков наилучший способ достижения цели?

# Без планирования невозможно достижение целей организации



При некачественном планировании невозможен качественный контроль

# Этапы планирования

**Этап 1. Формулировка целей.** Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это - самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

**Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.** Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

**Этап 3. Составление перечня необходимых действий.** Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

**Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий).** В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

**Этап 5. Анализ ресурсов.** Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

**Этап 6. Анализ разработанного варианта плана.** Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

**Этап 7. Подготовка детального плана действий.** Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

**Этап 8. Контроль.** Производится контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.



# Задание

---

1. Выпишите всех своих «дохлых лошадей» за последние несколько месяцев
2. Подумайте, что нужно было учесть на этапе планирования этих задач
3. Проанализируйте какие этапы планирования у Вас «проседают».

**На языке бизнес-терминов «дохлая лошадь – это задача, которая так и не стала нужным результатом»**





## Функция организации

---

- определение рациональных форм разделения труда
- распределение работы среди работников, групп работников подразделений
- разработка структуры органов управления

## Функция организации: «Две команды гребцов»





## 2 Делегирование

**Делегирование означает передачу задач и полномочий определенному лицу (сотруднику организации), которое принимает на себя ответственность за их выполнение.**

**Мери Паркет Фоллет:**

**Сущность управления заключается в умении «ДОБИТЬСЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ ДРУГИМИ».**

**Умение делегировать превращает человека в менеджера.**



# ВАЖНО!

Делегировав полномочия сотруднику, необходимо подчеркивать и поддерживать его авторитет в коллективе!







# Виды делегирования полномочий

---

- 1. Полное делегирование.**
- 2. Частичное (ограниченное) делегирование.**
- 3. Нулевое делегирование.**
- 4. Делегирование наоборот.**



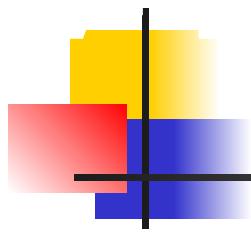
## Пример!

---

Однажды Генри Форд собрал руководителей всех отделов своей компании и, не обращая внимания на их отговорки и жалобы, отправил всех в двухнедельный круиз по Карибскому морю. Когда они вернулись, одних ждало повышение, а других – увольнение. На чем основывался Форд?

На работе департаментов, которые временно остались без начальника. Если работа шла хорошо и слаженно, значит, руководитель сумел все грамотно организовать. Если же все дела валились у сотрудников отдела из рук, значит, без своего руководителя они ни на что не годятся и виноват в этом только сам руководитель.

# Организационные структуры управления



**Бюрократические**

**Адаптивные**

# Организационные структуры управления

Механические  
(жёсткие, бюрократические)

Линейная

Функциональная

Линейно-функциональная

Линейно-штабная

Дивизиональные

Продуктовая

По потребителю

Территориальная

Органические  
(адаптивные, гибкие)

Проектная

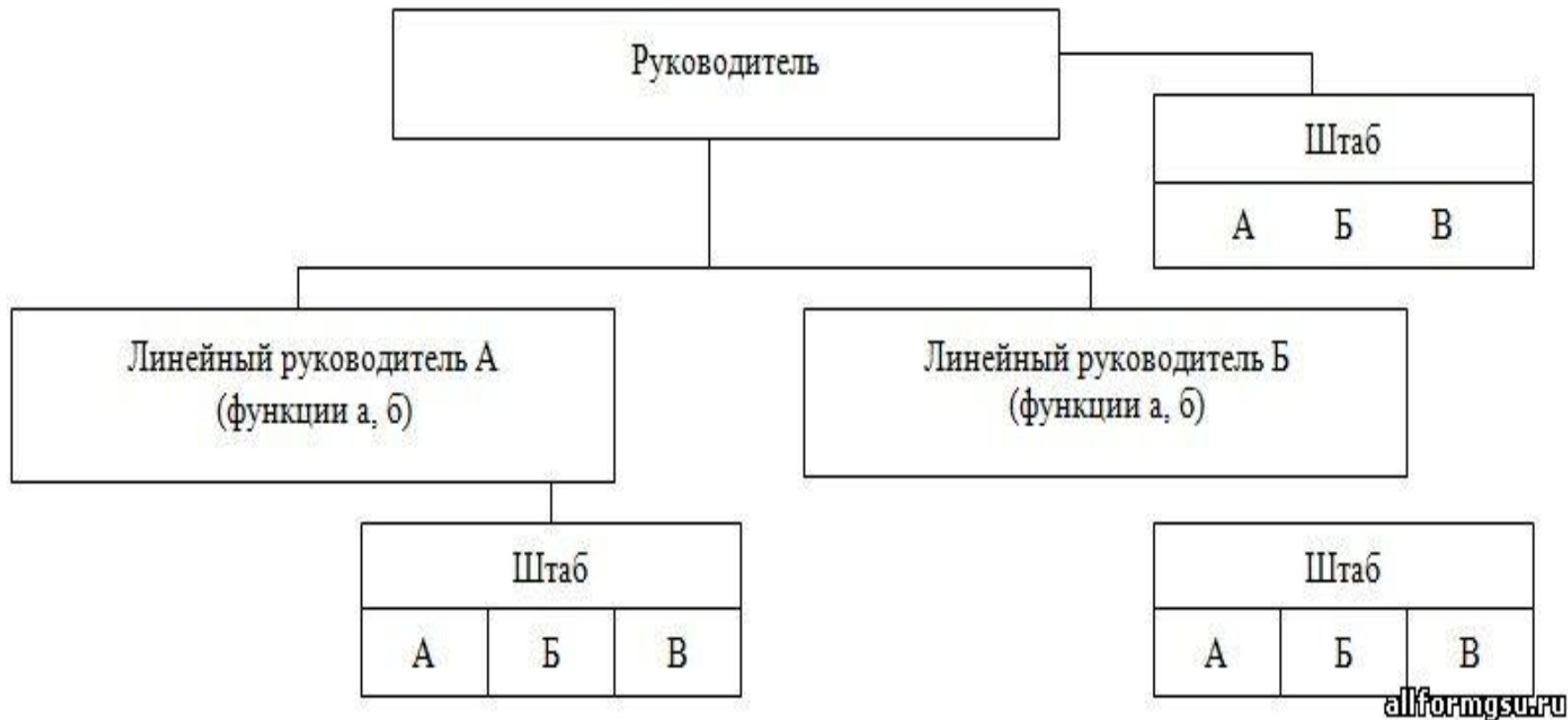
Матричная



# Линейная организационная структура



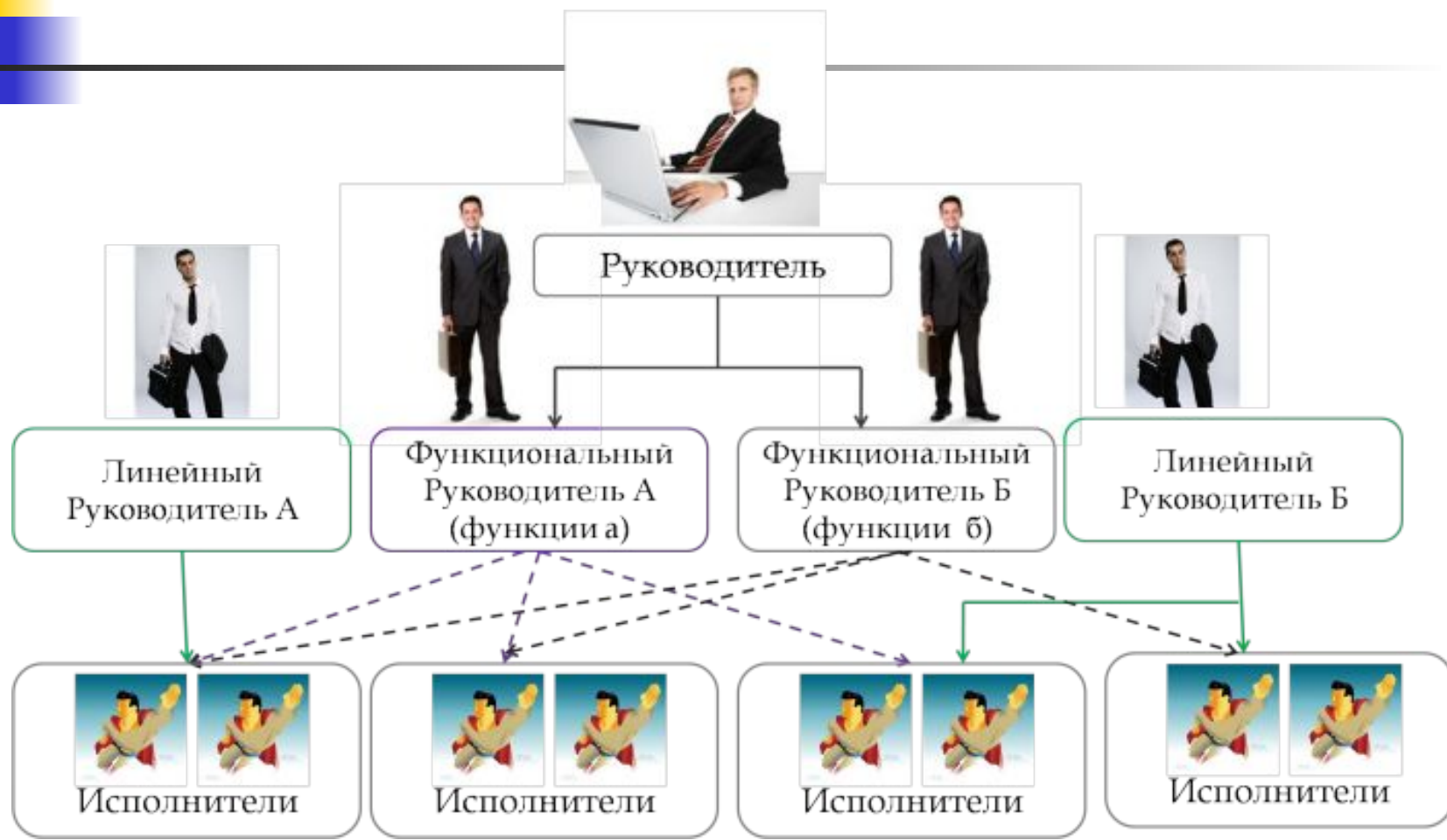
# Линейно-штабная организационная структура



# Линейно-функциональная структура



# Линейно-функциональная структура



# Линейно-функциональная (комбинированная) структура

## Виды организационных структур управления



Линейно-функциональная (комбинированная) структура управления



# Функциональная организационная структура



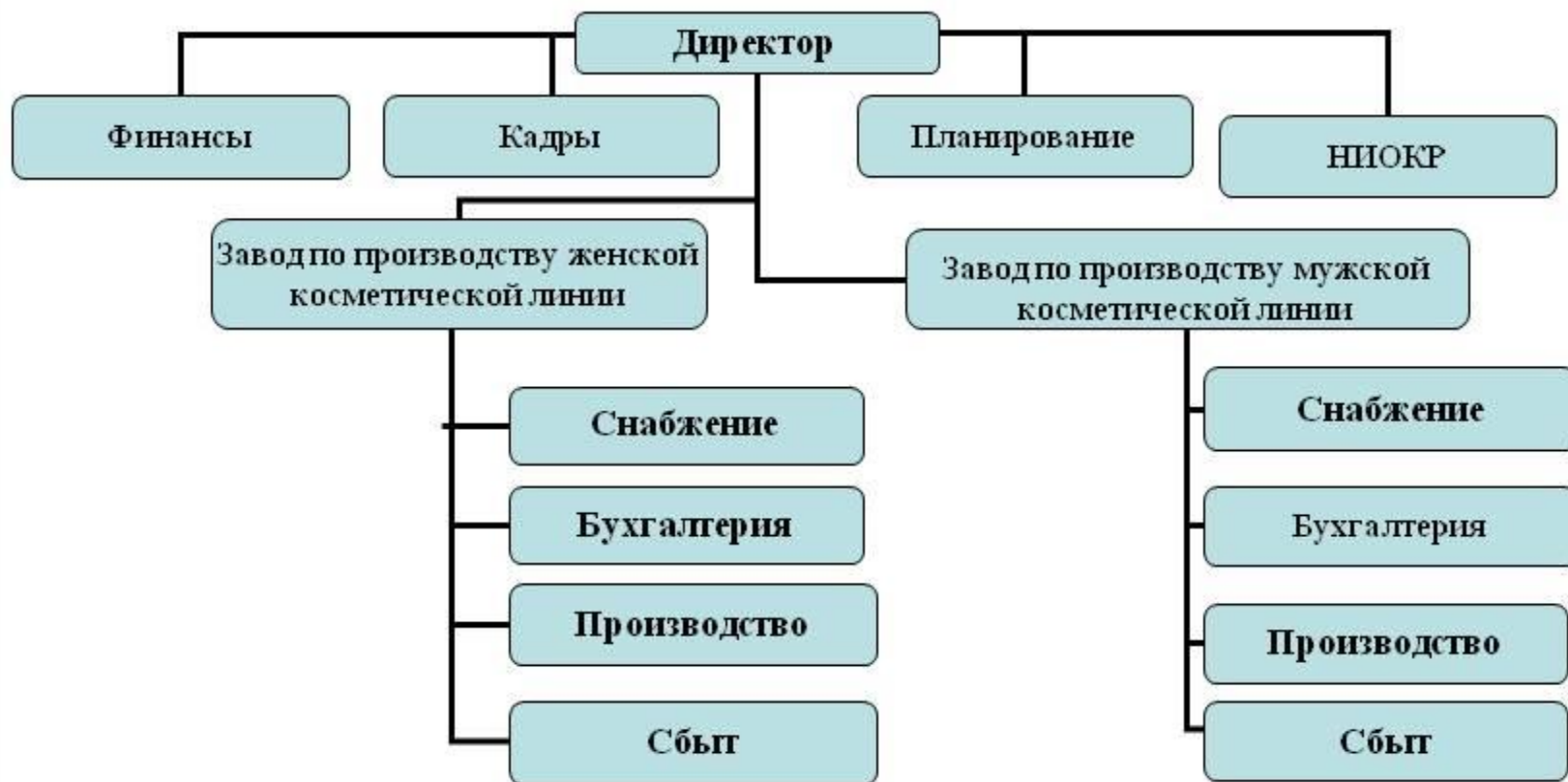
# Региональная дивизиональная организационная структура



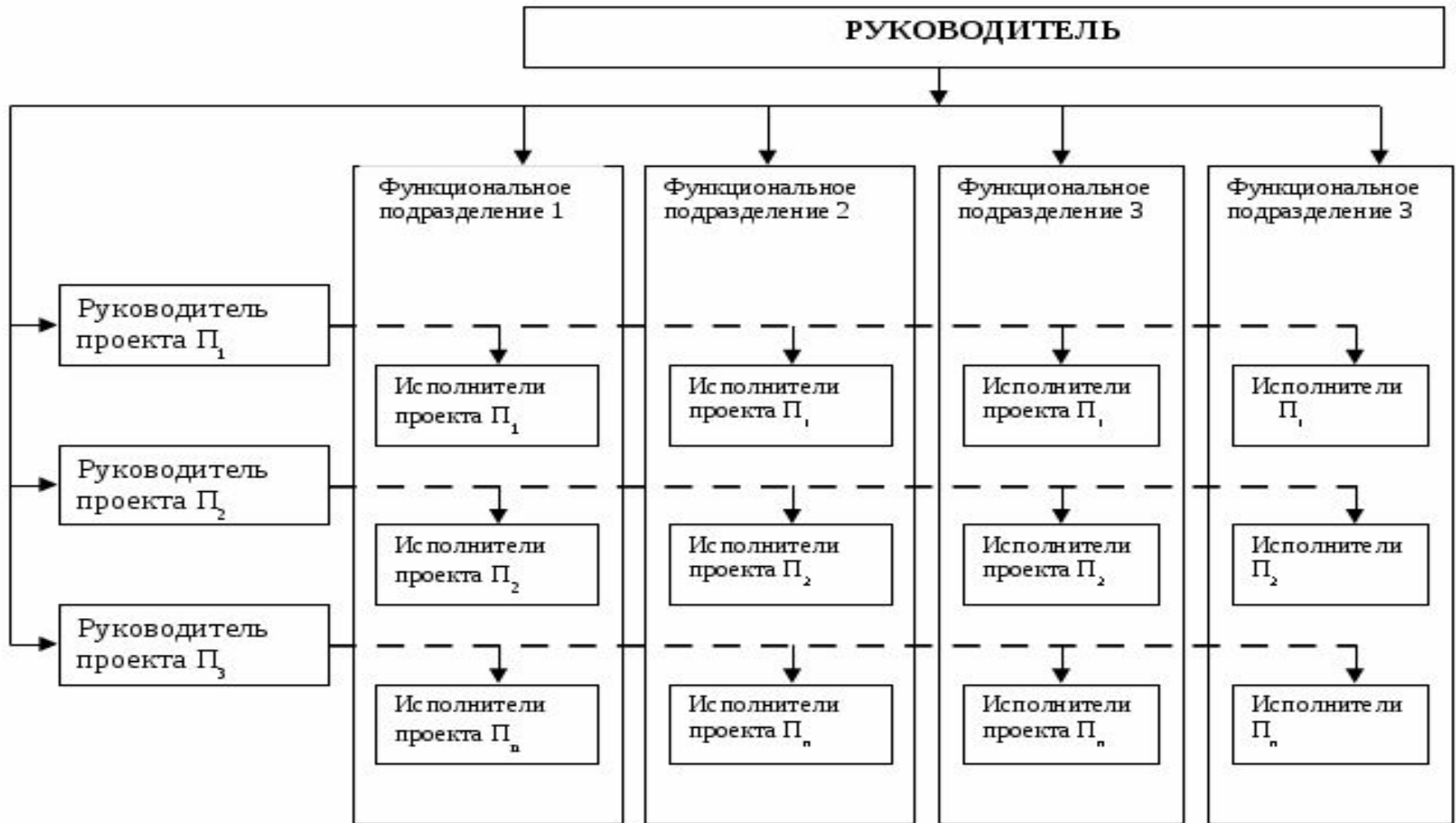
# Дивизиональная продуктовая структура



# Потребительская дивизиональная организационная структура



# Матричная организационная структура



Матричная структура управления



# Проектная структура

## Проектная структура

Руководство компании

Руководитель проекта 1

Руководитель проекта 2

Руководитель проекта 3

Маркетинг

Техническая

Бухгалтерия

Логистика

Сотрудник 1

Сотрудник 2

Сотрудник 3

Сотрудник 1

Сотрудник 2

Сотрудник 3

Сотрудник 1

Сотрудник 2

Сотрудник 3

*Координация проекта*

# Классификация коммуникаций:

## *1. По направленности:*

- ✓ вертикальные
- ✓ горизонтальные

## *2. По виду отправителя:*

- ✓ формальные
- ✓ неформальные

## *3. По средствам передачи информации:*

- ✓ вербальные
- ✓ невербальные

## *4. По виду получателя*

- ✓ внешние
- ✓ внутрифирменные





# Задача «О коммуникациях в организации»

---

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

1. Вопросы для анализа ситуации:
2. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
3. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
4. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
5. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

# СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности, для достижения целей организации (личных целей)





# Функция мотивации

---

- Внутренняя мотивация (потребности)
- Внешняя мотивация (воздействие на сотрудника (стимулирование))



*uDuba.com*



**Удивительно, Генри Форд платил своим ремонтникам только за... ОТДЫХ!**

# Двухфакторная теория Герцберга

## Гигиенические факторы

- Политика фирмы и администрации
- Условия работы
- Зарботок
- Межличностные отношения с начальниками, подчиненными, коллегами
- Степень непосредственного контроля за работой

## Мотивации

- Успех
- Продвижение по службе
- Признание и одобрение результатов работы
- Высокая степень ответственности
- Возможности творческого и делового роста



# Теория А. Маслоу

В соответствии с этой теорией, наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена.

Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации







# Теория ожидания В. Врума

(Victor Vroom - канадский психолог)

Согласно теории ожидания наличие потребности не является единственным необходимым условием для мотивации.

Человек также должен надеяться (ожидать), что выбранный им тип поведения действительно приведёт к намеченной цели.



# Теория справедливости Стейси Адамса

- Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.
- Люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу.

- **Что я вкладываю в работу:**  
усилия, лояльность,  
толерантность, надежность,  
душа

- **Что вкладывают другие в работу**

- **Что я получаю от моей работы:**  
зарплата, бонусы,  
безопасность,  
развитие, репутация

- **Что получают другие от работы**





# ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ АДАМСА (Equity Theory)





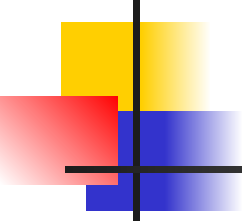
# Задача «Мотивация работников»

---

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные.

Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

# Практическое задание. Шаг 1. Творческий.



---

- Вы руководитель своего отдела. Ваша задача увеличить производительность сотрудников своего отдела на 20%. ФОТ увеличивать нельзя (кризис!).
- Напишите список идей по мотивации для увеличения производительности сотрудников на 20%.
- Стимулы должны увеличить результат надолго (1-2 люди сделают, но потом им надоест быть спасателями)

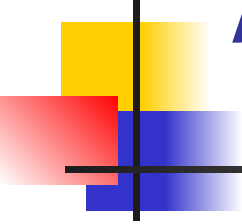
# Практическое задание. Шаг 2. Практический.



---

- Покажите список своим подчиненным.
- Попросите их оценить ваши идеи по мотивации по трехбальной системе.
- + (плюс) мотивирует
- - (минус) демотивирует
- 0 (ноль) ни холодно, ни жарко

# Практическое задание. Шаг 3. Аналитический.

- 
- 
- Какие меры мотивации оказались действительно удачными?
  - Удалось ли Вам найти универсальные стимулы, которые подходят всем?
  - Какие открытия Вы сделали после этого упражнения?





## Практическое задание. 2

---

- Проанализируйте мотивацию своих самых эффективных сотрудников.
- Опишите для себя их потребности, чтобы они были Вам понятны.
- Подбирайте сотрудников с похожими потребностями.



# Функция контроля

---

**Контроль** - это процесс обеспечения достижения целей организации

**Контроль** - постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем

**Контроль** - комплексная функция, включающая в себя функции учета, оценки, анализа



# Задачи контроля

---

- **Сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет)**
- **Оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов - плановых заданий, нормативов (функция - оценка).**
- **Анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция - анализ).**
- **Прогнозирование последствий сложившейся ситуации, обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий**



# Виды контроля

---

- **По уровню:** стратегический, тактический, оперативный.
- **По времени:** предварительный, текущий, заключительный.
- **По объекту:** финансовый, производственный, маркетинговый, кадровый, качества, материальных средств и т.п.
- **По субъекту:** внешний - осуществляемый руководством или специальными сотрудниками – контролерами, внутренний - осуществляемый самими работниками.

**Крупный бизнесмен приходит к раввину:**

**- Ребе, у меня проблемы. Завод приносит одни убытки, дисциплины никакой, производительность труда на нуле, долги растут, налоги заели. Что делать?**

**- Возьми Талмуд, положи его подмышку и обходи...**








# Инструменты контроля

---

- *Наблюдение за работой*
- *Анализ показателей деятельности*
- *Письменный отчет сотрудника*
- *Беседа*
- *Совещание (групповой контроль)*
  
- Задание – дополните эти инструменты!

## 2. Корпоративная культура и поведение организации



*Корпоративная, или, как часто говорят, организационная культура* относится к факторам внутренней среды организации: это образ жизни, мышления, действия и существования.

- Корпоративная культура обычно отличает конкретную организацию от других. Она ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, указывает, какое поведение считается допустимым.
- *Корпоративная культура* рассматривается как система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, убеждений, правил, норм поведения. Она представляет собой композицию базовых постулатов, положений, принимаемых и разделяемых членами организации.

# «Культура ест стратегию на завтрак»



# Для чего нужна оргкультура?

**Целенаправленное формирование (изменение) организационной (корпоративной) культуры может позволить:**

- эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;
- повысить уровень управляемости компанией;
- усилить сплоченность команды;
- использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.





# **Элементы корпоративной культуры, влияющие на ее восприятие работниками**

- **наличие и качество коллективного договора;**
- **содержание нормативных документов: правил трудового распорядка, положений о подразделениях, должностных инструкций и др.;**
- **отношение работников к труду;**
- **преданность корпорации, забота о сохранении ее служебных тайн;**
- **качество трудовой жизни (КТЖ) - стиль руководства, социальное партнерство, степень индивидуального подхода к сотрудникам, степень увязки мотивов работников и вознаграждения;**
- **кадровая политика;**
- **социально-психологический климат**



# "Лидер и племя" Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт





# Про организацию

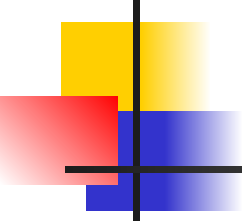
---

В организации один человек может принадлежать сразу к нескольким племенам.

Бывает так, что в одном и том же племени находятся люди, находящиеся на разной стадии культуры. Лидеру необходимо присматривать за теми, кто «выбивается» из общего ряда, и помогать им поднимать культуру до уровня племени. Однако иногда можно даже получать выгоду от таких людей (например, если у племени – четвертый уровень, но в нем есть человек с третьим – он прекрасно сможет накидать идеи на будущее, пытаясь показать себя).

В корпоративном мире бывает так, что культура племени выше культуры его лидера. Это происходит потому, что в таких случаях лидер – это формальный лидер, начальник, и на самом деле в группе есть другой человек, ведущий всех за собой – неформальный лидер.

# Про переход с уровня на уровень:



---

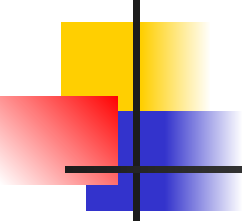
Культуру племени необходимо поднимать постепенно. Перепрыгнуть через уровень невозможно.

При этом, падение культуры может быть стремительно – даже с пятого до первого.

После того, как культура поднялась на новый уровень, нужно время на то, чтобы стабилизировать состояние, и только затем начинать работу по переходу на следующий уровень.

Поднять культуру отдельного человека можно либо работая с ним один на один, либо поместив его в племя с более развитой культурой.

# Про лидера:



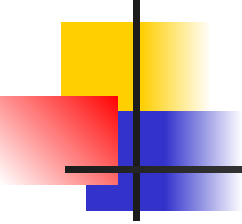
---

Хороший лидер должен уметь вести коммуникацию с людьми, находящимися на всех пяти стадиях культуры. Он должен хорошо понимать их язык, и разговаривать с ними именно на нем (даже если его собственный уровень отличается от уровня племени).

Лидеру необходима рефлексия – надо уметь смотреть назад и выносить уроки из прошлого опыта.

Самое важное для лидера племен на 3-5 уровнях – уметь определять ценности племени и выстраивать триады взаимоотношений.

# Про культуру и эффективность:



---

Партнерство – ключ к успеху племени и организации. Возможно, только если каждый уважает каждого, разделяет общие ценности и идет к общей цели, не пытаясь лишний раз показать себя.

На смену управления талантами приходит управление командами – поскольку сами по себе таланты недостаточно эффективны по сравнению с командой талантов, работающих сообща ради достижения общей цели.

Культура сама по себе может быть конкурентным преимуществом компании, и может добавлять ей стоимость (например, Amazon купил Zappos, поскольку им нужна была именно их культура).

# Задача «По идентификации конфликтной ситуации»



---

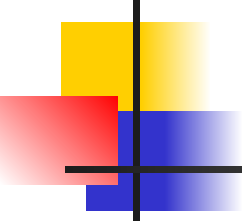
В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками.

Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.



# Задача «По идентификации конфликтной ситуации»



---

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

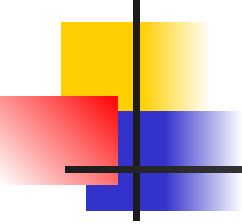
Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

- тип конфликта;
- состав конфликтующих сторон;
- поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
- методы и конкретные пути разрешения конфликта.

# Задача «Организация труда менеджера»



---

Фирма, специализирующаяся на производстве электронных приборов, отменила привилегии для всех руководящих сотрудников. Сотрудники, вне зависимости от занимаемого в фирме положения, пользуются общей столовой, автостоянкой. У руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места расположены в общем зале и разделены звуконепроницаемыми перегородками высотой полтора метра.

**Согласны** ли Вы с такой практикой? Назовите ее положительные и отрицательные стороны.

# Задача «Подходы к принятию управленческих решений»

»

Существуют два подхода к принятию управленческих решений: групповой и индивидуальный, каждый имеет как преимущества, так и недостатки.

Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений?

Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения?



# Источники

---

[https://www.youtube.com/watch?v=xHYJt\\_a6c40](https://www.youtube.com/watch?v=xHYJt_a6c40)

<https://www.youtube.com/watch?v=USmZWv5pvfo>

<https://www.youtube.com/watch?v=wBSAKXq8QQc&t=339s>