

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

**МЕНЕДЖМЕНТ.  
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов специальностей  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,  
6-05-0311-02 «Экономика и управление»

Витебск  
2024

Составители:

Е.Н. Коробова, О.В. Зайцева, Е.С. Гончарова, С.О. Горовой

Одобрено кафедрой «Экономика и электронный бизнес»  
УО «ВГТУ», протокол № 8 от 02.02.2024.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским  
советом УО «ВГТУ», протокол № 6 от 28.02.2024.

**Менеджмент. Менеджмент организации** : методические указания к практическим занятиям / Е. Н. Коробова [и др.]. – Витебск : УО «ВГТУ», 2024. – 38 с.

Методические указания предназначены для практических занятий для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 6-05-0311-02 «Экономика и управление» дневной и заочной форм обучения. Содержат вопросы для обсуждений, ситуации для анализа, кейсы и тесты по дисциплине «Менеджмент», которые позволяют обобщить и систематизировать теоретические знания, а также приобрести практические навыки по управлению организацией в современных условиях.

УДК 338.24:658

© УО «ВГТУ», 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Организационные изменения	5
Тема 2. Лидерство в системе менеджмента	7
Тема 3. Управление группами в организации	11
Тема 4. Моббинг в трудовом коллективе	16
Тема 5. Трудовая адаптация персонала	19
Тема 6. Этика и социальная ответственность бизнеса	22
Тема 7. Организационная культура	29
Тема 8. Антикризисное управление	31
Тема 9. Эффективность управления	34
Список рекомендуемой литературы	36

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Менеджмент» относится к дисциплинам государственного компонента учреждения высшего образования для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 6-05-0311-02 «Экономика и управление».

По мере развития экономики управление становится все более сложным, поэтому возрастает роль менеджера и достижения целей организации. Вместе с тем, определенные навыки и представления, раскрывающие закономерности данного вида деятельности, не связаны исключительно с личностью. Они могут быть восприняты и выработаны в процессе обучения менеджменту.

Дисциплина направлена на изучение эффективного управления персоналом в качестве важнейшего фактора повышения конкурентоспособности организации в современных условиях.

Преподавание дисциплины «Менеджмент» строится на изложении основных понятий, раскрытии теоретических и методических основ, выявления факторов, оказывающих влияние на управление деятельностью торговых организаций, определении места и роли коммерческих работников в решении задач по насыщению рынка высококачественными товарами народного потребления и удовлетворению спроса населения в них.

**Целью** учебной дисциплины «Менеджмент» является изучение основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению коммерческими организациями в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

**Задачи**, которые стоят перед изучением учебной дисциплины:

- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- освоить базовые теории менеджмента и основу стратегического мышления;
- освоить основные методики управления операционными ресурсами;
- освоить принципы и методы формирования этического поведения организации, персонала и организационной культуры;
- использовать базовые концепции, принципы, методы и методики управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

В результате изучения дисциплины студент должен закрепить и развить базовую профессиональную компетенцию:

**БК-11** «Использовать современные техники принятия управленческих решений, оценивать эффективность управления и конкурентоспособность организации».

## ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и природа изменений.
2. Типы и виды изменений.
3. Модели управления изменениями.
4. Управление сопротивлением изменениям.
5. Современные методы управления изменениями: аутсорсинг, бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов.

**Задание 1.** Приведите различные классификации организационных изменений и дайте им характеристику согласно таблицы 1.

**Таблица 1 – Классификация организационных изменений**

Признак	Классификация	Содержание
1.		
2.		
3.		

**Задание 2.** С помощью одной из моделей развития или жизненного цикла организации опишите эволюцию конкретной организации на Ваш выбор (по открытым материалам сети Интернет).

**Задание 3.** По материалам сети Интернет выберите и опишите конкретный проект изменений (например, изменение системы премирования работников) в известной Вам организации. Охарактеризуйте его, отвечая на следующие вопросы.

1. Это изменение направлено на достижение целей работников, отдельных групп или организации в целом? Охарактеризуйте его по различным классификациям изменений.

2. Что послужило причиной организационного изменения в рассматриваемой ситуации? Обоснуйте его необходимость. Назовите основные элементы и свойства изменения в организации.

3. Выделите основные этапы проведения изменения.

4. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?

5. Дайте характеристику факторов успеха изменений.

6. Какие формы сопротивления изменениям со стороны персонала обнаружались при их осуществлении?

7. Опишите используемые методы преодоления сопротивления изменениям.

8. Какой модели организационных изменений в большей степени соответствует анализируемое изменение?

9. Какие управленческие подходы и технологии использовал менеджмент организации при проведении изменений?

**Задание 4.** Подготовить рефераты на следующие темы.

1. Модель организационного развития Л. Данко.
2. Модель жизненного цикла Л. Грейнера.
3. Трехшаговая модель К. Левина.
4. Модель жизненного цикла И. Адизеса.
5. Модель «айсберга» С. И. Германа.
6. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа.
7. Модель «исследования – действия».
8. Теория «Е» М. Бира и Теория «О» Н. Норма.
9. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
10. Стадии процесса изменений Дж. Коттера.
11. Кривая изменений Дж. Дака.
12. Модели развития организации А. Кравченко.
13. Модель организационного развития Дж. Хоманса.
14. Модель развития организации К. Арджириса и Д. Шона.
15. Модель организационного развития П. Сенге.
16. Аутсорсинг как метод управления организационными изменениями.
17. Бенчмаркинг как метод управления организационными изменениями.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод управления организационными изменениями.

## ТЕМА 2. ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность лидерства.
2. Основные теории лидерства.
3. Типы лидеров.
4. Приемы борьбы с негативным лидером.
5. Управление лидерством в организации.

**Задание 1.** Охарактеризуйте деятельность, связанную с руководством и деятельность, связанную с лидерством. Сравните эти два вида деятельности. Выделите сходства и различия в них. Проанализируйте виды деятельности, содержащиеся в таблице 2. Какие виды деятельности Вы бы добавили?

**Таблица 2 – Деятельность, связанная с руководством и лидерством**

Содержание деятельности	Относится к:	
	<i>руководству</i>	<i>лидерству</i>
Составление краткосрочных планов		
Руководство на примерах		
Расстановка кадров на выполнение соответствующей работы		
Приобретение и распределение ресурсов		
Мониторинг выполнения работ		
Помощь в организации командной работы		
Сообщение полномочий и воспитание ответственности		
Разрешение конфликтов		
Преодоление проблем, связанных с дисциплиной		
Помощь коллегам в приобретении навыков эффективной работы		
Создание условий для мотивации членов команды с целью достижения высоких результатов		
Воодушевление сотрудников на преодоление трудностей и использование новых методов работы		
Беседа с людьми о принятых и согласованных направлениях развития, целях и стратегии		
Стимулирование членов команды к выдвижению идей		

**Задание 2.** Проанализируйте преимущества и недостатки теорий лидерства. Заполните таблицу 3.

**Таблица 3 – Основные теории лидерства в организации**

Автор(ы) модели	Факторы лидерства в модели	Достоинства модели	Недостатки модели
К. Левин			
Р. Лайкерт			
Р. Блейк, Дж. С. Моутон			
П. Херси, К. Бланшар			
Ф. Фидлер			
Р. Хауз, Т. Митчелл			
В. Врум, Ф. Йеттон, А. Яго			

**Ситуация 1. Мотивация сотрудников**

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что Вы руководитель подразделения и вам нужно



подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей; старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги и «от добра добра не ищут».

### **Задание 3.1**

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т. д.

1. Материальные потребности.
2. Потребность в безопасности / гарантии занятости.
3. Социальные потребности.
4. Потребность в справедливой оценке собственного вклада.
5. Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана

### **Задание 3.2**

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать

это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т. д

1. Хорошие условия труда.
2. Развитие профессиональной карьеры.
3. Хороший климат в коллективе.
4. Гибкий график работы.
5. Хорошие взаимоотношения с руководством.
6. Гарантии занятости.
7. Интересная работа.
8. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
9. Справедливая оценка трудового вклада.
10. Возможности для обучения и профессионального развития.
11. Стабильность в работе.
12. Уверенность в завтрашнем дне.
13. Признание со стороны коллег и руководства.

Николай Иванович	Алексей	Оксана

### ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

#### Вопросы для обсуждения:

1. Группы и их значимость в управлении.
2. Виды и характеристики групп.
3. Модели управления группами в организации.
4. Способы повышения эффективности групп в организации.

**Задание 1.** У вас в подчинении небольшой коллектив, но со сформировавшимися группами по интересам. Как вы поступите по отношению к этим группам: будете пытаться коллектив сплотить или оставите все как есть?

**Задание 2.** Как процесс командообразования в организации сосуществует с наличием неформальных групп? Проанализируйте и обоснуйте.

**Задание 3.** Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поведете себя в такой ситуации?

А. Поручу выполнить работу за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложу подумать вместе, кто бы мог взять на себя эту работу. Ведь все равно она должна быть сделана.

В. Сделаю работу самостоятельно.

**Задание 4.** Приведите примеры, когда сплоченность неформальной группы вредит организации.

**Задание 5.** Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями?

#### Ситуация 1. Оценка в General Electric.

Каждый год мы просили всех высших руководителей оценить сотрудников своих подразделений. По сути, мы вынуждали руководителей подразделений выставлять оценки своим подчиненным, чтобы определить, кого в своей организации они причисляют к лучшим 20 %, кого – к жизненно важным средним 70 % и, наконец, кого – к худшим 10 %. Как правило, недостаточно эффективных сотрудников мы просили покинуть компанию.

Такие оценки даются нелегко и не всегда оказываются точными. Да, вы скорее всего упустите нескольких звезд и нескольких сотрудников, чей потенциал мог раскрыться позже, но тем не менее резко повысите свои шансы построить звездную команду. Именно так строятся первоклассные организации – постоянно усиливаясь за счет ежегодного отбора лучших. Это динамичный процесс, и место в высшей группе не гарантировано никому – всем без исключения приходится постоянно доказывать свое превосходство.

Смысл процедуры в том, чтобы разделить сотрудников по классам А, В и С.

Класс А – активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Они заряжают энергией окружающих. Благодаря им работа становится продуктивной и интересной.

Класс В – сердце компании, неотъемлемый фактор ее успешной работы. Мы направляем много энергии на улучшение сотрудников класса В и хотим, чтобы они каждый день стремились узнать, что мешает им перейти в класс А. И обязанность менеджера – помочь им туда попасть.

И наконец, сотрудники класса С не справляются с работой. Чаще всего они расхолаживают окружающих, а не заряжают энергией. Такие люди склонны мешкать, а не выполнять. Нельзя впустую тратить на них время, хотя мы и выделяем некоторые ресурсы на их перемещение.

Кривую жизнеспособности должна поддерживать система компенсаций: повышения зарплаты, опционы на акции и повышения в должности.

Повышение зарплаты в классе А должно быть в два – три раза больше, чем в классе В. Сотрудники класса В должны каждый год получать весомое повышение зарплаты как признание их вклада в общий результат. Сотрудникам класса С повышать зарплату не нужно.

Каждый раз, когда в компании предоставляются опционы на акции, в первую очередь их получают сотрудники класса А. Около 60–70 % представителей класса В тоже получают опционы, хотя они не обязательно предоставляются одним и тем же людям каждый раз.

*Перечислите все плюсы и все минусы, которые может иметь компания, использующая такую систему оценки.*

## **Ситуация 2. Поведение работников.**

Эту историю рассказал Абрахам Маслоу.

«В бытность студентом мне доводилось подрабатывать в столовых отелях и в ресторанах. Где-то в 1925 году я подписал с руководством одного курортного отеля договор о том, что в течение лета буду работать в нем официантом. Однако вскоре меня перевели на должность помощника официанта, который получал куда меньшую зарплату и, как вскоре выяснилось, вообще не мог рассчитывать на чаевые. Я оказался в крайне сложной ситуации: денег, которые позволили бы мне вернуться домой, у меня не было, искать другую работу в том же месте было уже поздно, начальник же пообещал мне, что очень скоро он переведет меня на должность официанта, и, надо сказать, я ему поверил. Месячный доход помощника официанта, лишённого чаевых, мог составлять от десяти до двадцати долларов. Работать приходилось без выходных, по четырнадцать часов в сутки. Мало того, этот самый начальник попросил работников в дополнение ко всем прочим обязанностям еще и готовить салаты, поскольку человек, занимавшийся их приготовлением, отлучился на несколько дней. Дни проходили за днями, а работник этот так и не появлялся. Через две недели нам стало понятно, что хозяин попросту морочит нам голову, пытаясь сэкономить лишние доллары.

И наконец, на празднование Дня независимости в отель съехалось более трехсот гостей, вследствие чего нас попросили остаться в отеле на ночь для приготовления какого-то сногшибательного десерта. Работники ответили на это предложение согласием, однако, на следующий день после того, как на праздничный стол было подано первое блюдо, все мы отказались продолжать работу и разошлись кто куда. Разумеется, в финансовом отношении мы жертвовали очень многим, потому что найти хорошую работу было уже невозможно, однако ненависть к хозяину и желание отомстить ему оказались столь сильными, что я и теперь, через тридцать пять лет, помню, какое удовлетворение принес сделанный нами шаг».

### **Вопросы к ситуации**

1. Как вы объясните поведение работников?
2. Какая теория лучше всего помогает понять механизмы таких реакций?

### **Тест. Анализ группового взаимодействия.**

Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентаций человека на выражение своей личной позиции в командных взаимоотношениях.

*Внимательно прочитайте ситуации, описанные ниже, и выберите тот вариант своих действий в них, который бы вы выбрали.*

1. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

*Выберите предпочтительное решение:*

A. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

B. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

C. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

D. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

2. Между двумя вашими коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы поддержали его позицию.

*Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.*

A. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

B. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей третьей, незаинтересованной стороны.

C. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

D. Выяснить, кто служит авторитетом для конфликтующих и попытаться через него воздействовать на этих людей.

3. Когда вам случается общаться с одноклассниками или в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

A. Вести разговор, близкий вам по институтским интересам.

В. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить другого.

С. Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Д. Стремиться не говорить о своих проблемах, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

4. Мысленно смоделируйте ситуацию: подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

*Как бы вы поступили?*

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

В. Не дожидаться выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

С. Посоветоваться с опытным сотрудником, пользующимся авторитетом в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого сотрудника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

5. В самый напряженный период завершения важного коллективного задания, руководителем которого назначены вы, один из членов вашей подгруппы заболел. Каждый член подгруппы занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в это ситуации?

А. Посмотрю, кто из коллег меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

В. Предложу подгруппе: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

С. Попрошу наиболее активных представителей подгруппы высказать свои предложения, предварительно обсудив их с другими, затем приму решение.

Д. Вызову к себе самого опытного и надежного члена подгруппы и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

6. У вас создались натянутые отношения с одногруппником, вместе с которым вам поручено общее задание. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдало дело.

*Что бы вы предприняли в первую очередь?*

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

В. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

С. Обращусь к нему со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Д. Обращусь к другим одногруппникам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

**Таблица 4 – Ответы на ситуации**

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	В	А	Д	С
2	А	Д	С	В
3	А	Д	В	С
4	А	С	В	Д
5	А	В	Д	С
6	С	Д	В	А

***Разъяснения к результатам тестирования.***

Если наибольшее количество ответов соответствует варианту Д – при решении различных вопросов и построении взаимоотношений с коллегами вы ориентированы прежде всего на интересы дела. Безусловно, это заслуживает одобрения, однако мы советуем вам также обратить внимание на «человеческий фактор», так как этот параметр также оказывает значительное влияние на продуктивность работы людей.

Если преобладает вариант П – вы ориентированы прежде всего на психологический климат и взаимоотношения в команде. Люди в вашем окружении чувствуют себя достаточно комфортно, но не забываете ли вы при этом об интересах дела?

Если преобладает вариант С – в деловых вопросах вы ориентированы на самого себя. Вы предпочитаете самостоятельно решать все вопросы, брать ответственность на себя, активно влиять на ситуацию. Советуем вам больше обращать внимание на инициативы других людей, давать им возможности проявить себя.

Если преобладает вариант О – больше всего вы ориентированы на официальную субординацию. Вы четко выполняете все требования вышестоящего руководства, и требуете того же от других. Подумайте, не было ли в вашей практике случаев, когда слепое следование официальным нормам приводило к снижению ожидаемых результатов?

## ТЕМА 4. МОББИНГ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие, виды моббинга и его причины.
2. Последствия моббинга.
3. Профилактика моббинга.
4. Методы борьбы с моббингом.

**Ситуация 1.** Работница возвращается из отпуска и хочет примкнуть к своей рабочей компании (3 человека из отдела), но коллеги ее игнорируют. Она слушает, как они рассказывают о своих новых впечатлениях и событиях, и тоже пытается поделиться своими: «А вы знаете, я в отпуске встала на водные лыжи. Мы ездили на водохранилище, и я битых четыре часа потратила, чтобы...». Коллеги ее равнодушно слушают, а потом, не дослушав, поворачиваются спиной и обсуждают какие-то свои проблемы. И это игнорирование подтверждается еще несколькими случаями. Как поступить этой работнице и что вы ей посоветуете?

**Ситуация 2.** Экономист Иванова Е.П. еще с первого рабочего дня подружилась с опытным сотрудником Сидоровой М.А., которая ею постоянно манипулирует. Например, говорит «я не буду с тобой больше разговаривать, если ты будешь общаться с Кургиной А.А.», или «если ты ещё раз выступишь на этом собрании, я не стану с тобой общаться», «если ты первая пойдешь к директору с выполненным проектом, то ты плохая», «не делай задание раньше меня». Иванова Е. П. очень переживает и пытается понравиться своей подруге, выполняя ее приказания. Это сказывается на эффективности ее работы и настроении, которое меняется в зависимости от того, как к ней относится подруга. Что делать в этой ситуации?

**Задание 1.** Случалась ли вам стать объектом моббинга? И по каким причинам, на ваш взгляд, он возник по отношению к вам?

**Задание 2.** Найдите какую-либо форму моббинга в личном опыте. Проведите ее анализ по приведенной схеме (отметьте те пункты, которые характерны выделенной форме отклоняющегося поведения и составьте её целостное описание).

### **1. Индивидуально-типологическая ранимость:**

- сенситивность (повышенная чувствительность к любому внешнему воздействию);
- эмоциональность (яркость переживаний) и эмоциональная лабильность (резкие перепады настроения);
- пониженный фон настроения;
- импульсивность (склонность к быстрой, необдуманной, неконтролируемой реакции);
- низкая адаптивность (неспособность быстро и эффективно изменять



свое поведение в ответ на изменения ситуации);

– склонность к быстрому формированию стойких поведенческих стереотипов (привычки либо очень стойкие, либо чрезмерно быстро формируются);

– ригидность – склонность к «застреванию» на какой-либо активности (мыслях, чувствах, действиях);

– склонность к соматизации (телесному реагированию на неблагоприятные факторы, например, телесным напряжением, аллергией, соматическими заболеваниями).

*Данные особенности можно считать врожденными. Они сохраняются на протяжении всей жизни личности. Если у одного человека присутствуют несколько таких особенностей, целесообразно говорить о типологической предрасположенности к зависимому поведению.*

## **2. Нарушения саморегуляции личности:**

– преобладание негативных эмоциональных состояний (тревоги, бессилия, отчаяния, боли, вины, агрессии, депрессии) и внутренних конфликтов;

– алекситимия – слабая речевая регуляция (непонимание своих переживаний и неумение формулировать их в словах, склонность отыгрывать аффекты в действиях, слабое развитие рефлексии);

– несформированность асертивного поведения (неспособность открыто выражать свои чувства; неумение отстаивать свои интересы);

– непродуктивные способы совладания со стрессом (уход, изоляция, отрицание, проекция);

– дефицит целеполагания (неумение ставить цели, планировать, настойчиво реализовывать план);

– ложная самоидентичность и заниженная самооценка;

– отклонение индивидуальных ценностей от социальных норм и правил (девиантные ценности);

– отсутствие или утрата смысла жизни.

*Перечисленные особенности саморегуляции формируются в течение жизни. Сочетание нескольких проблем определяет психологическую предрасположенность к отклоняющемуся поведению.*

## **3. Дефицит ресурсов личности (ее жизненно важных качеств и компенсаторных возможностей):**

– духовность;

– здоровье и ценности здорового образа жизни;

– внешняя привлекательность;

– общительность, способность к сотрудничеству;

– активность;

– интеллект, специальные способности;

– целеустремленность и честолюбие;

– высшие чувства (совесть, ответственность, сострадание, вера);

– профессиональная квалификация, дело (работа, учеба);

- достижения;
- любовь, дружба, значимые личные отношения;
- жизненный опыт.

*Наличие перечисленных ресурсов у конкретной личности означает реальную возможность компенсации личностных или жизненных проблем. Они обеспечивают толерантность (устойчивость) личности к отклоняющемуся поведению. Также они определяют способность личности бороться со своей склонностью к зависимости. Их отсутствие или слабая выраженность означают дефицит внутренних ресурсов и слабую способность бороться с зависимостью, незащищенность перед ней.*

#### **4. Дефицит социально-поддерживающих систем:**

- отсутствие родительской семьи;
- неполная семья (отсутствие отца);
- зависимая семья;
- девиантная семья;
- низкий социальный статус семьи;
- семья, переживающая кризис (развод, финансовый кризис, переезд, смерть члена семьи, серьезное заболевание члена семьи);
- социальная изоляция;
- отсутствие поддерживающей группы сверстников;
- низкий личный статус в референтной социальной группе (учебной группе, рабочем коллективе);
- отсутствие близких друзей;
- общественная незанятость;
- проблемная компания;
- проблемные друзья (в том числе с отклоняющимся поведением).

#### **5. Социально-психологические условия, запускающие и поддерживающие отклоняющееся поведение:**

- состояние социально-психологической дезадаптации;
- состояние фрустрации жизненно важных потребностей;
- научение в референтной группе (на дискотеке, в школе);
- провокация или давление со стороны.

#### **6. Особенности отклоняющегося поведения (ОП):**

- ситуация, в которой впервые имело место ОП;
- ситуации, в которых ОП проявляется в настоящее время;
- степень выраженности поведения (способ, частота, обстоятельства, индивидуальный ритм);
- состояние во время самого ОП (например, во время опьянения или игры);
- что обычно предшествует ОП (запускающие механизмы);
- последующие события (состояние, мысли, действия);
- реакция окружающих;
- что исключает данное поведение (благодаря чему его не бывает).

## ТЕМА 5. ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие трудовой адаптации.
2. Виды адаптации персонала.
3. Управление процессом адаптации в организации.

### Задание 1. Ответьте на поставленные ниже вопросы.

1. В чем сущность процесса трудовой адаптации?
2. Перечислите этапы адаптации работника.
3. Перечислите 3-4 формы профессиональной адаптации работника.
4. Назовите 3-4 формы социально-психологической адаптации.
5. Дайте характеристику профессионального отбора и его основных этапов.
6. Что такое «профессиограмма»?
7. Расскажите о возможностях профессионального и квалификационного продвижения в организации.
8. Перечислите этапы становления карьеры работника.

### Задание 2. Техническая (технологическая) адаптация.

**Исходные данные.** В каждой компании используется свой набор техники и программного обеспечения. Новому сотруднику в период адаптации придется:

- запомнить новый пароль, привыкнуть к новой клавиатуре, настроить почтовую программу, обзавестись привычными закладками в «избранном», занести нужные контакты в «адресную книгу»;
- освоить новую модель телефона, факса, копира, брошюровщика и пр.;
- разобраться во внутрифирменной системе хранения информации, где что лежит, как называются нужные папки;
- освоить специфическое производственное (складское, IT и т. п.) оборудование;
- освоить специфическое программное обеспечение.

**Постановка задачи.** Какие еще вопросы остались, не затронутые при разработке технической адаптации? Продолжите список.

**Задание 3.** Разработайте программу адаптации молодого специалиста (по предложенной схеме – таблица 5), принимаемого на должность «Администратор гостиницы».

**Таблица 5 – Схема программы адаптации**

Этапы и мероприятия	Сроки	Ответственные лица

Сделайте вывод о необходимости наставничества, консультирования и испытательного срока для молодых специалистов, молодых руководителей, новых работников.

**Кейс. «На завод пришел новичок».**

**Исходные данные.** Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот.

«Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты приberi пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил

инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отообедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли.

После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный. У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

#### **Постановка задачи:**

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

## ТЕМА 6. ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

### Вопросы для обсуждения:

1. Деловая этика как основа деловой культуры.
2. Теории и инструменты реализации этики бизнеса.
3. Социальная ответственность бизнеса.

**Задание 1.** Дайте ответы на поставленные вопросы, относящиеся к деловой этике в организации.

1. В чем заключается сущность и назначение профессиональной этики?
2. Приведите определение понятия этики деловых отношений.
3. Каков смысл понятия «профессиональная мораль»?
4. Каково соотношение между трудовой и профессиональной моралью?
5. Выделите основные противоречия общей этики, практической деятельности и кодексов профессиональной этики.
6. Чем объясняется повышенное внимание к этическим нормам поведения в деловой практике и в программах обучения в современных условиях?
7. Какие этические принципы считаются универсальными для современных деловых отношений? Соблюдение каких этических принципов вы считаете наиболее важными для развития деловых отношений в современных условиях?

### Тест. Профессиональная этика.

1. Профессиональное общение руководителя зависит от...
  - а) характера взаимосвязей и взаимоотношений с подчинёнными;
  - б) установок и ценностей руководителя;
  - в) характера взаимосвязей и взаимоотношений с коллегами;
  - г) все ответы верны.
2. Содержание профессиональной этики:
  - а) объяснение простых профессиональных норм морали;
  - б) прояснение норм и требований морали;
  - в) раскрытие общественной морали в понимании добра и зла к данному виду профессии;
  - г) раскрытие профессиональной морали и оформление профессионального кодекса.
3. Основой профессиональной этики служит...
  - а) понимание труда как нравственной ценности;
  - б) соблюдение моральных и нравственных норм;
  - в) социальная ответственность.
4. Свобода, не ограничивающая границ профессионализма, отражена в...
  - а) этическом кодексе предприятия;
  - б) в моральном сознании руководителя;
  - в) в закономерностях межличностных отношений.

5. Первые профессионально-этические кодексы появляются...

а) в первобытном обществе; в) в средние века;

б) в античности; г) в Новое время.

6. Профессиональная этика в широком смысле – это...

а) специальная область этических знаний, изучающая моральные отношения людей в рамках определённой профессии;

б) наука о профессиях и профессиональных отношениях людей;

в) совокупность профессионально-этических кодексов различных профессий;

г) философская наука о добре и зле.

7. В структуру профессиональной этики входят...

а) нормы организации процесса профессиональной деятельности;

б) этикет, правила поведения в быту;

в) нормы межличностного общения;

г) нравственные правила, касающиеся отношений определённой профессии с обществом.

8. В рамках личностного подхода профессия определяется как...

а) общественно значимый вид трудовой деятельности людей;

б) большая социальная группа людей, объединённых одним видом занятий;

в) система специальных знаний, образование;

г) качественная определённость личности, совокупность конкретных знаний, умений и навыков.

9. В профессиях какого типа основным содержанием трудовой деятельности выступают проблемы и отношения людей, социальных групп и социальных организаций?

а) человек – природа;

б) человек – человек;

в) человек – техника;

г) человек – художественный образ.

10. Для развитого профессионального сознания характерны следующие компоненты...

а) деятельностный;

б) социальный;

в) экономический;

г) аксиологический.

11. В процессе трудовой деятельности профессиональное нравственное сознание объективируется в:

а) профессиональную деятельность;

б) профессиональное самосознание;

в) профессиональные отношения;

г) профессиональные связи.

12. Первые нравственные представления о труде появляются...

а) в древнем обществе;

- б) в средневековом обществе;
- в) в эпоху Возрождения;
- г) в Новое время.

13. Понятие «профессиональное призвание» утвердилось в рамках...

- а) античной этики;
- б) раннехристианской этики;
- в) протестантской этики;
- г) католической этики.

14. Первые профессионально-этические кодексы социолога появляются...

- а) в XVIII в.;
- б) в середине XIX в.;
- в) в начале XX в.;
- г) во второй половине XX в.

15. В любом профессионально-этическом кодексе присутствуют группы норм, утверждающих ответственность...

- а) общества перед специалистами-профессионалами;
- б) специалистов-профессионалов за результаты труда коллег;
- в) потребителей продукта или услуг перед специалистами-профессионалами;
- г) представителей профессии перед потребителями продукта или услуг.

16. Важнейшим нравственно-психологическим механизмом самоконтроля личности профессионала является...

- а) профессиональная ответственность;
- б) профессиональное сознание;
- в) профессиональная совесть;
- г) профессиональная культура.

17. Понятие «этнос науки» было введено в научный оборот...

- а) Р. Мертоном;
- б) Т. Парсонсом;
- в) П. Сорокиным;
- г) В. Вернадским.

18. Профессионализм личности в широком истолковании – это...

- а) особое психологическое состояние личности, определённая организация сознания;
- б) высший стандарт профессиональной деятельности человека;
- в) интегральная характеристика целеполагающей мотивированной и эффективной трудовой деятельности;
- г) соответствие широкого спектра личных профессиональных качеств уровню общественных ожиданий от данной профессии.

19. В чём состоит специфика истолкования профессионализма в современном обществе?

- а) включение в предметное поле понятия «профессионализм» нравственного компонента;
- б) усиление психологической составляющей профессионализма;



в) акцентирование внимания на мастерстве как главной составляющей данного понятия;

г) понимание профессионализма как высшего профессионального умения, способности человека отрешиться от эмоций в процессе профессионального труда.

20. Совокупность профессиональных моральных норм, которая определяет отношение человека к своему профессиональному долгу, называется...

- а) ситуативной этикой;
- б) этикой межличностного общения;
- в) профессиональной этикой;
- г) нормативной этикой;
- д) прикладной этикой.

21. Профессионально-этическая регламентация юридической деятельности предполагает...

- а) введение дополнительных нормативно-правовых актов;
- б) разработку этического кодекса;
- в) разработку и введение должностных инструкций;
- г) введение запретов на преподавательскую деятельность;
- д) разработку и введение личных карточек учёта рабочего времени.

22. Что не относится к области изучения профессиональной этики?

а) нравственные отношения трудовых коллективов и каждого специалиста в отдельности;

б) нравственные качества личности специалиста, которые обеспечивают наилучшее выполнение профессионального долга;

в) совокупность правовых, организационных, охранных и иных мер по предупреждению и пресечению преступлений и административных правонарушений;

г) взаимоотношения внутри профессиональных коллективов, и те специфические нравственные нормы, свойственные для данной профессии;

д) особенности профессионального воспитания.

23. Совокупность необходимых профессиональных знаний, умений, навыков и профессионально важных качеств личности называется...

- а) профессиональной мобильностью;
- б) профессиональной направленностью;
- в) профессиональной компетентностью;
- г) профессиональной деформацией;
- д) профессиональной ориентацией.

24. Какая нравственная категория играет ключевую роль в профессиональной деятельности человека?

- а) «профессиональная ответственность»;
- б) «профессиональная совесть»;
- в) «профессиональное достоинство»;
- г) «профессиональный долг»;

д) «профессиональная честь».

25. Выполнять профессиональный долг в производственной деятельности значит:

- а) соблюдать закон и справедливость;
- б) проявлять добродушие и сострадание;
- в) быть внимательным и строгим;
- г) быть сильным и мужественным;
- д) соблюдать порядок и дисциплину.

26. Какой нравственной категорией выражено соответствие профессии общему нравственному закону по качеству выполнения профессионального долга?

- а) «профессиональная ответственность»;
- б) «профессиональная совесть»;
- г) «профессиональная справедливость»;
- д) «профессиональная честь».

**Ситуация 1.** Представьте, что в вашей компании разрабатывается новая система выставления счетов клиентам. Встаёт вопрос о том, сколько нужно резервировать средств для обнаружения и исправления ошибок. По одному из вариантов добавляется около 40 % к общей стоимости, но существенно повышается качество информации в итоговой базе данных. В противном случае вы рискуете тем, что некоторые клиенты посчитают вашу цену излишне завышенной. Вложите ли вы дополнительные 40 %?

*Какие факторы вы будете рассматривать при решении этого вопроса?*

**Ситуация 2.** Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет, об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

*Какое решение вы примете? Подпишите ли вы контракт или нет? Почему?*

**Ситуация 3.** Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал

по- настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

*Какие действия вы предпримете? Почему?*

**Ситуация 4.** Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

*Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?*

**Задание 2.** Дайте ответы на поставленные вопросы, относящиеся к корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса.

1. В какой мере бизнес ответственен за решение социальных проблем страны?

2. В чем выражается ответственность бизнеса перед потребителями?

3. Как связаны корпоративная социальная ответственность и корпоративная культура?

4. Сказываются ли и как особенности национальных деловых культур на КСО в разных странах?

5. В чем заключается отечественная специфика КСО?

6. Какова роль социального партнерства в реализации корпоративной социальной ответственности?

7. Какие выгоды для основной деятельности компаний приносит следование практике социальной ответственности?

8. Кто и как может оценивать КСО?

9. Как связаны корпоративная социальная ответственность и брендинг?

**Задание 3.** Прокомментируйте правило «Трех Д»: корпоративная социальная ответственность: добровольная, дополнительная, деловая.

**Задание 4.** Как вы понимаете предложение: «Социальная активность современного бизнеса становится узко-фокусной, деловой, экономной, клиентской, партнерской, инициативной, комплексной». Прокомментируйте свой ответ.

**Задание 5.** Приведите примеры как отечественные и зарубежные компании используют корпоративную социальную ответственность для решения экономических проблем бизнеса.

**Задание 6.** Докажите на конкретном примере, что социальная активность способна повысить узнаваемость продукта и компании.

**Задание 7.** Приведите примеры социально значимого маркетинга российских и зарубежных компаний.

**Задание 8.** Перечислите экономические выгоды от системного применения принципов корпоративной социальной ответственности, продолжив предложения:

– повышенная удовлетворенность работников условиями труда дает следующие результаты:

– улучшение системы качества контроля качества дает следующие результаты:

– инвестирование в сообщество дает следующие результаты:

– сокращение нерационального расходования (материалов и рабочей силы) дает следующие результаты:

**Задание 9.** Рассмотрите пример проекта социально значимого маркетинга реализованного дочерней компанией ОАО «Мобильные ТелеСистемы» – ЗАО «Амурская сотовая связь» в Амурской области весной 2018 г. «Поможем вместе». В ходе проекта оператор сотовой связи организовал сбор средств для областного Дома ребенка. В рамках проекта, ограниченного по срокам двумя весенними месяцами, любой абонент мог использовать альтернативное подключение по тарифу «Джинс» на 0,5 у. е. дороже. К этому вкладу МТС добавляла такую же сумму. В результате Дом ребенка получал с каждого альтернативного подключения 1 у. е. Был и другой вариант участия в проекте. Участник мог отправить сообщение на выделенный короткий номер, при этом с его лицевого счета списывалась сумма 0,5 у. е. Такой вариант позволил подключить к проекту уже существующих клиентов компании. Тем не менее, этот вариант оказался более продуктивным, и по этой схеме было собрано больше денег, чем по первой. По оценкам компании, в проекте приняли участие около 5 тыс. абонентов, собрано почти 100 тыс. руб. С учетом взноса МТС областной Дом ребенка получил более 120 тыс. у.е.

*Оцените, что явилось фактором успеха данного проекта. Выделите минимум три цели, которых добилась компания при реализации данного проекта.*

**Задание 10.** Подготовить рефераты на следующие темы.

1. Кодексы этики бизнеса: понятие, виды, примеры.
2. Современные принципы делового этикета.
3. Деловой протокол: понятие, виды, значение.
4. Вербальные и невербальные средства делового общения.
5. Международный деловой этикет: основные требования.
6. Внешний облик и манеры поведения делового человека.
7. Технологии формирования культуры делового человека: отечественный и зарубежный опыт.

## ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### Вопросы к обсуждению:

1. Понятие организационной культуры и процесс ее формирования.
2. Методы управления организационной культурой.
3. Оценка состояния и развитие организационной культуры.

**Задание 1.** По материалам сети интернет дайте характеристику организационной культуры известной Вам организации. Результаты анализа представить в таблице 6.

**Таблица 6 – Анализ организационной культуры компании на основе модели «7-С»**

Ключевой элемент в модели «7-С»	Характеристика элемента культуры
1. Стратегия	
2. Сумма навыков	
3. Организационные (совместные) ценности	
4. Структура	
5. Персонал (состав работников)	
6. Системы	
7. Стиль управления	

*На основе собранных данных сделайте заключение об уровне развития культуры данной организации.*

**Задание 2.** Выявите соответствие между названием экономической категории и ее сущностью.

1. Организационная культура	а) этические нормы поведения индивида организации;
2. Философия бизнеса	б) совокупность достижений человечества в производственном, духовном и интеллектуальном отношении;
3. Этика деловых отношений	в) способы и правила действия организации и ее сотрудников на рынке; г) предположения и ценности, принимаемые и разделяемые членами организации

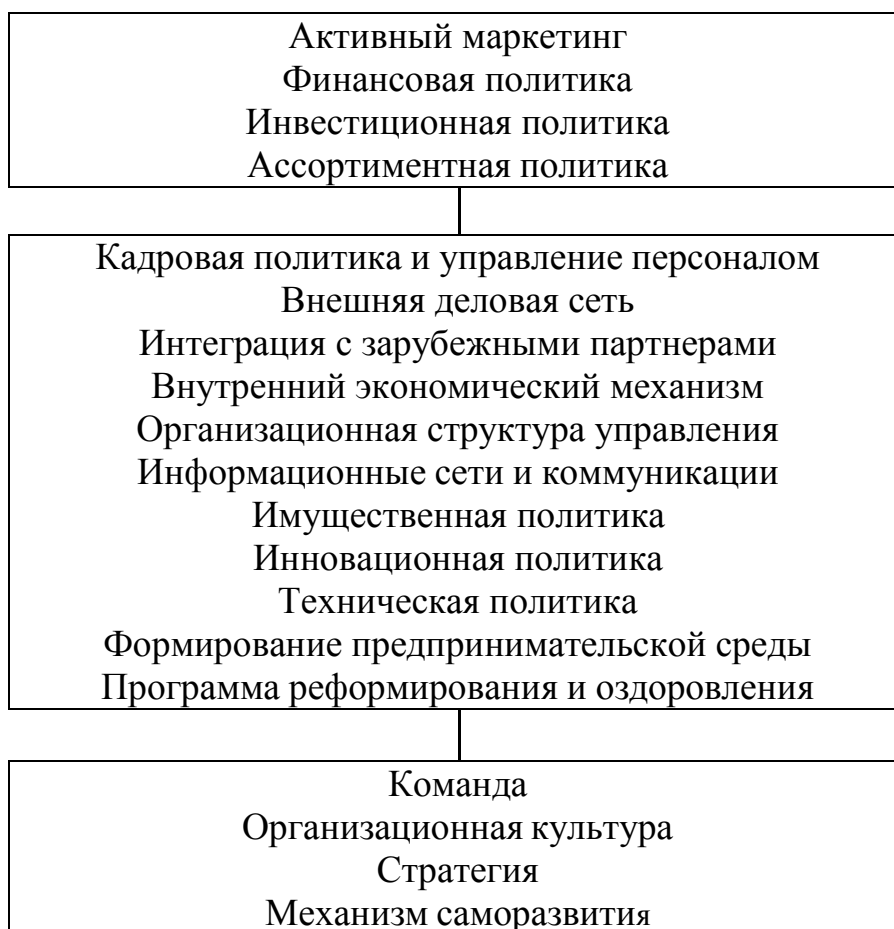
## ТЕМА 8. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### Вопросы для обсуждения:

1. Кризисы в социально-экономическом развитии.
2. Классификация кризисов.
3. Кризисы в развитии организации и их причины.
4. Понятие антикризисного управления.
5. Стадии и система антикризисного управления организацией.
6. Институт банкротства и его роль в антикризисном управлении.
7. Диагностика банкротства хозяйствующих субъектов.
8. Реструктуризация деятельности предприятия.

**Задание 1.** Кто такой антикризисный управляющий? Каковы его права и обязанности?

**Задание 2.** На рисунке 1 представлены источники финансового оздоровления и развития организации.



**Рисунок 1– Источники финансового оздоровления и развития организации**

**Вопросы к заданию.**

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных выше, по Вашему мнению, имеют особое значение?

2. В чем Вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?

3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?

*На основе изучения Гражданского кодекса Республики Беларусь и Закона Республики Беларусь № 227-3 «Об урегулировании неплатежеспособности» от 13.12.2022 г. выполнить предложенные задания.*

**Задание 3.** Что означает ликвидация юридического лица?

**Задание 4.** По решению каких органов и в каких случаях юридическое лицо может быть ликвидировано?

**Задание 5.** Отрадите в виде таблицы последовательность удовлетворения требований кредиторов при ликвидации удовлетворения требований кредиторов при ликвидации (табл. 7).

**Таблица 7 – Последовательность удовлетворения требований кредиторов при ликвидации**

№ п/п	Требования кредиторов
1	
2	
3	
4	

**Задание 6.** Дайте определения следующим понятиям: банкротство, временный (антикризисный) управляющий, кредиторы, ликвидационное производство, неплатежеспособность, реструктуризация, санация.

**Задание 7.** Кто имеет право на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в связи с



неисполнением денежных обязательств?

**Задание 8.** Кто имеет право на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в связи с неисполнением обязанности по уплате обязательных платежей?

**Задание 9.** Кто имеет право на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в связи с неисполнением обязательств, вытекающих из трудовых и связанных с ними отношений?

**Задание 10.** При наличии каких условий должник вправе подать в хозяйственный суд заявление о своей экономической несостоятельности (банкротстве)?

**Задание 11.** Какие процедуры экономической несостоятельности (банкротства) применяются при рассмотрении дела об экономической несостоятельности (банкротстве) должника – юридического лица?

**Задание 12.** Какие процедуры включает конкурсное производство?

**Задание 13.** На основании чего хозяйственным судом возбуждается производство по делу об экономической несостоятельности (банкротстве)?

**Задание 14.** В каких случаях хозяйственный суд открывает конкурсное производство?

**Задание 15.** Какие условия заключения мирового соглашения?

**Задание 16.** Кем принимается решение о заключении мирового соглашения?

**Задача.** На основе бухгалтерского баланса организации (выдается преподавателем) и инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования проведите диагностику банкротства коэффициентным методом согласно таблицы 8.

**Таблица 8 – Результаты экспресс-оценки вероятности банкротства**

Коэффициенты	Значение			
				нормативное

## ТЕМА 12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

### Вопросы для обсуждения:

1. Базовые модели оценки эффективности управления организацией.
2. Оценка эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности.
3. Влияние экономической политики на оценку эффективности.

**Задание 1.** Разработаны три варианта изобретения на технологию производства изделия. По данным таблицы 9 рассчитать наиболее эффективный вариант.

**Таблица 9 – Характеристика изобретений**

Показатели	Варианты		
	1	2	3
Инвестиции, тыс. руб.	22500	27600	19700
Издержки производства на одно изделие, руб.	13,6	14,7	13,7
Годовой объем производства, шт.	700	1100	2500

**Задание 2.** В производство внедряется новый агрегат по упаковке продукции. Определить экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат.

**Таблица 10 – Исходные данные**

Показатели	Годы расчетного периода					
	1	2	3	4	5	6
Доходы, руб.	14260	15812	16662	18750	26250	28750
Затраты, руб.	996	4233	10213	18140	18396	20148
Коэффициент дисконтирования при ставке дохода 10 %	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

**Задание 3.** Первоначальная сумма инвестиций в проект равна 480 тыс. руб. Ежегодный приток наличности в течение трех лет составляет 160 тыс. руб. Процентная ставка 10 %. Принять решение о целесообразности инвестиций в проект.

**Задание 4.** Оценить эффективность управления организацией, используя систему показателей:

- выручка на 1 работника аппарата управления;
- доля затрат на содержание аппарата управления;
- прибыль на 1 работника аппарата управления;
- удельный вес работников аппарата управления в общей

численности персонала организации.

Рассчитать показатели в таблице 11.

**Таблица 11 – Исходные данные**

<b>Показатели</b>	<b>Базовый период</b>	<b>Отчетный период</b>
1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн. руб.	13,7	15,8
2. Управленческие расходы, млн. руб.	2,9	3,7
3. Себестоимость производственной продукции, млн. руб.	9,2	11,4
4. Среднесписочная численность персонала, чел.	154	163
в т. ч. служащие	42	45
– руководители	21	23
– специалисты	18	20
– другие служащие	3	2
рабочие	112	118

**Таблица 12 – Результаты оценки эффективности управления**

<b>Показатели</b>	<b>Базовый период</b>	<b>Отчетный период</b>	<b>Отклонение</b>	<b>Темп роста, %</b>

*По результатам расчетов сделать выводы.*

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Акмаева, Р. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р. И. Акмаева. – Астраханский государственный университет. Москва: РУСАЙНС, 2020. – 251 с.
2. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебное пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – 256 с.
3. Беляцкий, Н. П. Развитие организации : учебное пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2016. – 281 с.
4. Короленок, Г. А. Менеджмент торговли, общественного питания и недвижимости: учебное пособие / Г. А. Короленок. – Минск : БГЭУ, 2020. – 209 с.
5. Менеджмент : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина и др. ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.
6. Потенциал предприятия : компоненты, оценка, выбор стратегии развития : монография / В. А. Скворцов, Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня и др. ; УО «ВГТУ» ; под науч. ред. : В. А. Скворцова, И. Г. Бабени. – Витебск, 2017. – 191 с.
7. Руденков, В. М. Международный менеджмент : учебное пособие / В. М. Руденков, О. А. Березун. – Минск : БГЭУ, 2017. – 277 с.
8. Тележников, В. И. Менеджмент : учебник /. В. И. Тележников – Минск : БГЭУ, 2016. – 508 с.
9. Теоретические основы менеджмента : учебное пособие / Е. В. Ванкевич, В. Л. Шарстнев, Т. Б. Савицкая и др. ; УО «ВГТУ» ; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – 3-е изд., стер. – Витебск, 2019. – 416 с.

### Дополнительная литература

10. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
11. Беляцкий, Н. П. Креативные методы в инновационном бизнес-лидерстве / Н. П. Беляцкий, Е. В. Будова. – Минск : БГАТУ, 2014. – 185 с.
12. Блэйк Р. Р., Мутон Д. С. Научные методы управления / Р. Р. Блэйк, Д. С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев : Вышэйшая школа, 2013. – 274 с.
13. Дафт, Ричард Л. Менеджмент : [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 863 с .
14. Егоршин, А. Н. Основы менеджмента : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2018. – 320 с.
15. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение / Маллинз, Л. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
16. Менеджмент : учебное пособие / Гайнутдинов Э. М. и др. – Минск :

Высшая школа, 2019. – 239 с.

17. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. О. И. Медведь. – Москва : Вильямс, 2016. – 672 с.

18. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 848 с.

19. Пелих, С. А. Операционный менеджмент. Оперативное управление производством : учебное пособие / С. А. Пелих. – Минск : БГЭУ, 2001. – 152 с.

20. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа – 12-е изд. – («Библиотека Strategica») / Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. – Москва : Вильямс, 2008. – 928 с.

21. Федорова, А. Э. Антикризисное управление персоналом организации : учебное пособие / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 164 с.

Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ.  
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания к практическим занятиям

Составители:

Коробова Елена Николаевна  
Зайцева Ольга Вячеславовна  
Гончарова Екатерина Сергеевна  
Горовой Станислав Олегович

Редактор *Р.А. Никифорова*  
Компьютерная верстка *С.О. Горовой*

---

Подписано к печати 14.03.2024. Формат 60x90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. листов 2,4.  
Уч.-изд. листов 2,6. Тираж 40 экз. Заказ № 74

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»  
210038, г. Витебск, Московский пр-т, 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.