

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Институт инноватики  
Факультет инновационных технологий  
Отделение кафедры ЮНЕСКО «Новые материалы и технологии»

**Методические указания**

для проведения практических занятий по дисциплине «Стратегии управления  
организацией» для подготовки магистрантов  
в рамках магистерской программы «Управление  
инновациями в мехатронике и робототехнике» по направлению 222000.68 «Инноватика»

Разработчик:

Доцент ОКЮ



Т.Г. Трубченко

Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Стратегии управления организацией» для подготовки магистрантов в рамках магистерской программы «Управление инновациями в мехатронике и робототехнике» по направлению 222000.68 «Инноватика» составлена на основании (ФГОС ВПО) третьего поколения по направлению подготовки 222000.68 «Инноватика», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 18.11.2009г. № 629.

Программа рассмотрена и утверждена на заседании Отделения кафедры ЮНЕСКО «Новые материалы и технологии» 27.03.2012г., протокол № 8.

Разработчик

доцент ОКЮ



Т.Г. Трубченко

Зав. обеспечивающим  
Отделением кафедры ЮНЕСКО  
«Новые материалы и технологии»,  
д.э.н., д.т.н., профессор Ю.М.Осипов

## **1 Цель проведения занятий**

Практические занятия направлены на закрепление и расширение знаний, полученных на лекциях, объем занятий – 21 час.

Предусмотрен текстовый контроль полученных знаний в объеме, предусмотренном рейтинговой раскладкой для данной дисциплины. Текстовый контроль проводится в виде контрольной работы по изучаемым темам.

## **2 Содержание занятий - 21 час**

№ п/п	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час)	Формируемые компетенции (ОК, ПК, ПСК)
1	Управление как вид деятельности	2	ОК-4
2	Общие характеристики организации	4	ОК-4
3	Планирование	4	ОК-4, ПК-4, ПК-3
4	Стили управления	2	ОК-4, ПК-4, ПК-3
5	Принятие управленческих решений	4	ОК-4, ПК-4, ПК-3
6	Стратегии управления	5	ОК-4, ПК-3, ПК-11

### **Занятие №1.**

#### **Тема. Управление как вид деятельности (2 часа)**

**Форма проведения.** Текстовая контрольная работа. Каждый студент получает список вопросов, письменные ответы сдаются преподавателю. Анализ результатов контрольной работы – 15 минут.

#### **Задание.**

Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

#### **Ситуация.**

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными

протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат „Маяк“», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

## **Занятие №2. Тема. Общие характеристики организации (4 часа).**

**Форма проведения.** Текстовая контрольная работа. Каждый студент получает список вопросов, письменные ответы сдаются преподавателю. Анализ результатов контрольной работы – 15 минут.

## **Занятие №3. Тема. Планирование (4 часа)**

**Форма проведения.** Текстовая контрольная работа. Каждый студент получает список вопросов, письменные ответы сдаются преподавателю. Анализ результатов контрольной работы – 15 минут.

Самоподготовку по методическому пособию и рекомендованной литературе – 30 минут.

### **Решение задачи.**

### **Производственная программа. Методические указания к проведению занятия**

Производственная программа планируется как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Зависит она от спроса на продукцию, наличия и использования производственных

мощностей.

Учитывая особенности химических технологических процессов и продолжительность производственных циклов, рассчитываются такие показатели производственной программы: товарная продукция ( $ТП$ ), валовая продукция ( $ВП$ ), внутриваловой оборот ( $ВЗО$ ), валовой оборот ( $ВО$ ).

$$ТП = C_{г.п.} + C_{прф.} + C_{усл.} + C_{сраб.пром.} + C_{с.м.},$$

где  $C_{г.п.}$ ;  $C_{прф.}$ ;  $C_{усл.}$ ;  $C_{сраб.пром.}$  – стоимость готовой продукции, полуфабрикатов собственного производства, услуг вспомогательных производств (электроэнергия, пар, вода, ремонт оборудования) и работ промышленного характера, предназначенных к отпуску на сторону;

$C_{с.м.}$  – стоимость переработки неоплаченного сырья и материалов заказчика.

$$ВП = ТП + (ОПФк - ОПФн),$$

где  $ОПФк$ ;  $ОПФн$  – изменение остатков полуфабрикатов и/или незавершенного производства на конец и начало расчетного периода.

$$РП = ТП + (ОТПн - ОТПк),$$

где  $ОТПн$ ,  $ОТПк$  – остатки нереализованной товарной продукции на начало и конец расчетного периода.

Валовой оборот предприятия помимо  $ВП$  включает стоимость внутривалового оборота:

$$ВО = ВП + ВЗО,$$

где  $ВЗО$  – стоимость продукции и услуг цехов, используемых внутри данного предприятия.

**Оптимизация производственной программы предприятия с помощью симплекс-метода.** Рассмотрим оптимизацию производственной программы на примере.

Пример решения. Цеху установили план выпуска по ассортименту: продукции  $A$  – 1200 кг; продукции  $B$  – 2000 кг. Продукция выпускается на 2-х аппаратах. Данные по производительности аппаратов приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Производительность аппаратов

Продукция	Производительность аппарата, кг/час	
	Аппарат 1	Аппарат 2
A	3	6
B	4	2

Фонд времени работы: аппарата 1 не более 720, аппарата 2 не более 648 часов.

Плановая себестоимость продукции с учетом выпуска продукции на соответствующем оборудовании приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Продукция	Себестоимость 1 кг продукции, руб.	
	Аппарат 1	Аппарат 2
A	0,3	0,5
B	0,5	0,4

Требуется распределить время работы аппарата так, чтобы выполнить план при наименьшей себестоимости продукции.

#### **Занятие №4. Тема. Стили управления (2 часа).**

**Форма проведения.** Текстовая контрольная работа. Каждый студент получает список вопросов, письменные ответы сдаются преподавателю. Анализ результатов контрольной работы – 15 минут.

**Задание 1.** На основе представленных характеристик, ваших собственных наблюдений и оценок проранжируйте типы стилей организационного поведения по выделенным критериям:

- степени жесткости (1);
- оперативной эффективности (2);
- ориентации на стратегию (3);
- частоте применения (4);

- другим (предложите свои критерии).

**Таблица 1. Типология стилей организационного поведения**

Название стиля	Краткая характеристика	Пример
Автократический	Основывается на нормативно закрепляемом единоначалии, жестком подчинении и принуждении	
Авторитарный	Опирается на добровольное признание и следование исключительности авторитета, статуса, имиджа	
Административный	Основывается на регламентации, соблюдении и контроле централизованно установленных процедур	
Анархический	Стремится к абсолютной децентрализации и полному раскрепощению действий вне рамок законов и норм	
Бюрократический	Буквально трактует и реализует приоритет средств и методов формальной организации	
Демократический	Стремится к обеспечению равенства прав и свобод, расширению и активизации деятельности каждого	
Диктаторский	Максимально узурпирует, жестко и централизованно реализует полномочия в действиях и оценках	
Коллегиальный	Основывается на обязательности совместного участия в анализе, оценке и выработке вариантов действий	
Конформистский	Изначально ориентируется на адаптивное поведение, подчинение, подстройку, приспособление	
Корпоративный	Создает, поддерживает и использует конструктивное взаимодействие индивидуальностей	
Либеральный	Опирается на приоритет свободы личности и обеспечение максимальной независимости действий	
Сепаратный	Формирует и использует потенциал разделения, сравнения, противопоставления, конкуренции	

**Таблица 2. Сравнительный анализ стилей организационного поведения по заданным критериям**

Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№
Авторитет	–	Инстинкты	2	Настроение	–	Стимулы	9
Активность	–	Интересы	7	Позиция	–	Темперамент	3
Взаимность	–	Качества	1	Потребности	4	Характер	5
Зависимость	–	Мотивы	8	Сознание	6	Цели	10

Используя типологию стилей организационного поведения из табл. 1, проиллюстрируйте представленные в ней стили примерами из вашей практики и проанализируйте особенности каждого из стилей.

## **Задание 2 – Разбор ситуаций**

### **Ситуация 1.**

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

### **Ситуация 2.**

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;
- предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;
- действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
- участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

### **Ситуация 3.**

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Возможные способы воздействия:

- позвольте группе самой определить направление своей работы;
- учитывайте рекомендации группы, но следите за выполнением задач;
- перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;
- вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

### **Ситуация 4.**

Вы намечает изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Возможные способы воздействия:

- определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль;
- участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение;
- будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение;
- избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

### **Рекомендации по разбору ситуаций.**

При выполнении задания необходимо ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Каков уровень зрелости группы в соотношении с поставленными задачами?
3. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

Возможны следующие варианты поведения в соответствии с двумя ориентирами, преобладающими в деятельности менеджера (задача или отношения).

*Поведение, ориентированное на задачу.*

- приказание, поучение (лидер вовлечен в подробное объяснение ролей и задач группы, учит подчиненных, как, когда и зачем выполнять задания);
- убеждение, инструктирование (лидер дает подчиненным инструкции и оказывает поддержку).

*Поведение, ориентированное на отношения*, определяемое степенью, в которой лидер вовлечен в двусторонние отношения, содействие, координирование и применяемые психологические приемы:

- соучастие (лидер и подчиненные совместно принимают решения о том, как лучше выполнить поставленные задачи);
- делегирование (лидер дает мало конкретных подробных указаний и оказывает небольшую личную поддержку подчиненным).

Таким образом, возможные стили поведения лидера определяются следующими параметрами:

- *приказание, поучение*: высокая задача/низкие отношения (+2, -2) (высокая степень ориентации на задачу, низкая степень ориентации на отношения);
- *убеждение*: высокая задача/высокие отношения (+2, +2);
- *участие*: низкая задача/высокие отношения (-2, +2);
- *делегирование*: низкая задача/низкие отношения (-2, -2).

### **Занятие №5. Тема: Принятие управленческих решений (4 часа).**

**Форма проведения.** Тестовая контрольная работа – 45 минут. Каждый студент получает список вопросов, письменные ответы сдаются преподавателю. Решение организационных вопросов – 15 минут.

Занятие по вводным вопросам, включая самоподготовку по методическому пособию и рекомендованной литературе – 30 минут.

#### ***Практические задания:***

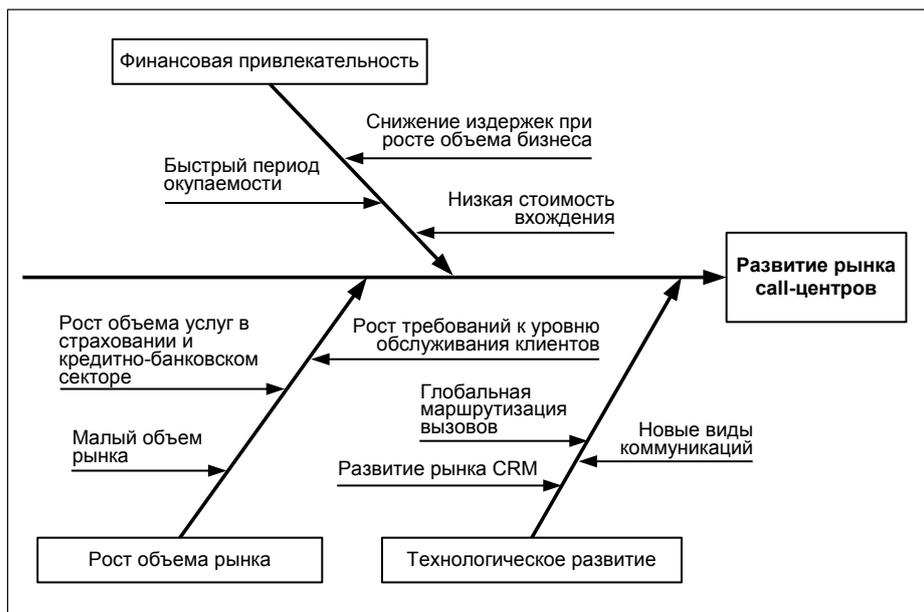
**Задание 1.** Опишите поэтапный процесс принятия решения о создании рекламного обращения. Фирма Биоинтермед решила расширить свои услуги и ориентироваться на несколько дополнительных сегментов, причем на которых работают сильные конкуренты – это похудение и оказание лечебно-психологической помощи детям, а также лечебно-психологическая помощь молодым девушкам, страдающим синдромом соблюдения диет и похудения (в т.ч. анорексии).

Как это лучше подать в рекламном обращении? ..... Окончательное решение следует принять на основе метода мозгового штурма. Результаты оформить в виде протокола.

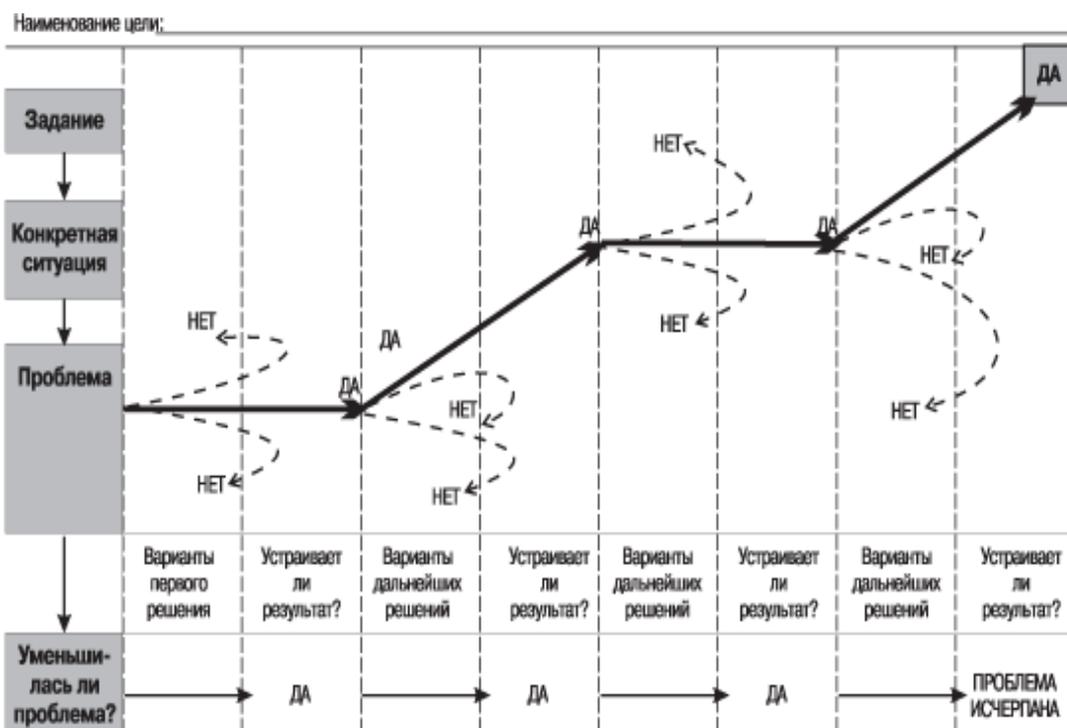
**ЗАДАНИЕ 2.** Использование метода Исикавы при анализе причин падения уровня успеваемости студента (решение показать графически)

*Методика предусматривает пять шагов:* Формулируется проблема, Формулируются категории или области возможных причин. Далее по каждой категории определяются главные причины, причины второго порядка и второстепенные причины. Далее сформулированные причины анализируются с точки зрения их возможного вклада в возникновение проблемы. В итоге проверяется, были или являются ли идентифицированные вероятные причины действительно определяющими или нет.

Пример - Факторы, способствующие развитию рынка call-центров



**ЗАДАНИЕ 3.** Использование метода "дерева решений" при формировании управленческого решения – в чем суть метода. Приведите свой пример использования метода. Графическая интерпретация метода «дерево решений» (жирной линией обозначен ствол «дерева» а пунктирной линией — ветви «дерева»).



**Занятие №6. Тема. Стратегии управления (5 час).**

**Форма проведения.** Текстовая контрольная работа. письменные ответы сдаются преподавателю. Анализ результатов контрольной работы – 15 минут. Самоподготовку по методическому пособию и рекомендованной литературе – 30 минут. Тестовая контрольная работа – 45 минут.

### **Задание 1.**

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.
2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

### **Ситуация.**

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых – продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники – специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов – «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев – «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов – «ас продаж» – может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет – кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия – продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский – хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо

посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

## **Задание 2.**

1. Определите причину создавшейся ситуации.
2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода из нее.

### **Ситуация.**

В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В. Л. проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников.

В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В. Л. на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер – Петрович И. И., которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место.

Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих».

Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Сеницын И. Е. – специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет.

С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Сеницыным И. Е. и Петровичем И. И. возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович И. И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Сеницын И. Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И. И. счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.