

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и маркетинга

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Практикум*

*для студентов специальности 1-26 02 02 Менеджмент*

Минск  
БГАТУ  
2010

УДК 005.1(07)  
ББК 65.290-2я7  
Т33

*Рекомендовано научно-методическим советом факультета  
предпринимательства и управления БГАТУ.  
Протокол № 4 от 25 марта 2010 г.*

Составители:

кандидат экономических наук, доцент Л. В. Трейер,  
кандидат физико-математических наук, доцент Л. А. Казакевич

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой  
организации и управления БГЭУ *Н. П. Беляцкий*;  
доцент кафедры управления и НТП Института повышения  
квалификации и переподготовки кадров АПК,  
кандидат экономических наук, доцент *Е. Е. Ефимчик*

Т33 **Теоретические основы менеджмента** : практикум / сост. :  
Л. В. Трейер, Л. А. Казакевич. – Минск : БГАТУ, 2010. – 72 с.  
ISBN 978-985-519-284-9.

Практикум включает материалы для проведения практических  
занятий по дисциплине «Теоретические основы менеджмента».  
Занятия предлагается строить в виде деловых игр, анализа конкрет-  
ных ситуаций, решения практических задач.

УДК 005.1(07)  
ББК 65.290-2я7

ISBN 978-985-519-284-9

© БГАТУ, 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ЗАНЯТИЕ 1. АНАЛИЗ РОЛИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЖИЗНИ ИНДИВИДА .....	5
ЗАНЯТИЕ 2. ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ . . .	16
ЗАНЯТИЕ 3. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	25
ЗАНЯТИЕ 4. СРАВНЕНИЕ РАБОТЫ ИНДИВИДА С РАБОТОЙ ГРУППЫ .....	28
ЗАНЯТИЕ 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОДНО- И ДВУСТОРОННЕЙ КОММУНИКАЦИИ .....	32
ЗАНЯТИЕ 6. АНАЛИЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМ .....	38
ЗАНЯТИЕ 7. ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА . .	43
ЗАНЯТИЕ 8. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ .....	48
ЗАНЯТИЕ 9. СОКРАЩЕНИЕ ШТАТНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТАЮЩИХ .....	55
ЗАНЯТИЕ 10. ПРИМЕНЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА ТРУДОВОГО УЧАСТИЯ .....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	65
ЛИТЕРАТУРА .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Современным предприятием невозможно эффективно управлять без глубоких знаний теории и практики менеджмента. Поэтому изучение дисциплины «Теоретические основы менеджмента» предусматривает не только лекции, но и практические занятия.

Цель дисциплины «Теоретические основы менеджмента» – дать студентам теоретические знания по управлению предприятием и практические навыки в реализации теоретических положений.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- знать сущность, цели и задачи, основные направления и особенности управленческой деятельности, функции и методы управления;
- уметь применять на практике теоретические положения при анализе и разрешении управленческих ситуаций.

Выполнение практических заданий предусматривает:

- закрепление и углубление знаний по рассматриваемым в лекционном курсе темам и формирование менеджерского мышления;
- развитие у студентов способностей самостоятельно работать с источниками управленческой информации;
- овладение умением связывать теорию с практикой менеджмента;
- формирование навыков критически оценивать управленческую ситуацию и умения предложить адекватную стратегию менеджмента.

## ЗАНЯТИЕ 1. АНАЛИЗ РОЛИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЖИЗНИ ИНДИВИДА

### 1.1. Цель занятия

Поведение индивидов в значительной степени определяется целями и задачами, которые ставит перед собой организация, и теми требованиями, которые, она предъявляет к личности. Человек, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

**Цель занятия:** понять сущность организационного поведения, раскрыть значение организации в жизни индивида, получить навыки анализа влияния внешних условий на функционирование организации.

### 1.2. Организационное поведение как основа эффективной деятельности организации

Сущность организационного поведения состоит в систематическом научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды. Организационное поведение предполагает изучение и формирование поведения индивидов и групп для достижения целей организации и повышения эффективности ее деятельности. Современный подход к организационному поведению основан на признании приоритетной роли личности, ее знаний и навыков для развития организации.

Под организацией понимается специфическая социальная система, которая объединяет людей для реализации неких целей и вхождение в которую накладывает на поведение индивида существенные ограничения.

**Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Обязательные требования к организации:

- наличие хотя бы двух человек;
- наличие хотя бы одной цели, которую принимают все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Признаками организации являются:

- **организационная культура** – ценности и поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками, а также система запретов;
- **организационная структура** – принципы взаимодействия внутри организации, совокупность устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способы распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами;
- **взаимодействие с внешней средой** – получение ресурсов из внешней среды и, после их переработки, выпуск готовой продукции или услуги; учет запросов покупателей, клиентов (элементы внешней среды), требований законов, политической ситуации, экономических, технологических изменений и т. д. Если взаимодействие с внешней средой осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет – ее существование на рынке прекращается;
- **использование ресурсов** (материальных, финансовых, кадровых, информационных);
- **наличие границ существования** во времени (жизненный цикл организации), в пространстве (территориальные границы), по собственности (право владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом организации).

Существует достаточно много видов организаций, каждый из которых по-разному влияет на формирование отношений внутри организации и поведение индивидов в ней. При рассмотрении этой проблемы следует исходить из того факта, что основная задача менеджмента организации – дать ей возможность эффективно и результативно существовать на рынке в течение продолжительного периода времени. В контексте организационного поведения эффективность понимается как оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности и развития организации и определяется с помощью ряда критериев: краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных. Взаимосвязь критериев эффективности во времени представляет собой временную модель эффективности.

Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, иерархия подчиненности, модели взаимодействия. Основные черты организации:

- **комплексность** – степень дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации или разделение труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда;

– **формализация** – заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников. Степень формализации может быть различной;

– **соотношение централизации и децентрализации**. Оно определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. В некоторых организациях процесс принятия решений очень централизован, т. е. действия по разрешению проблем принимаются высшими руководителями, в других случаях децентрализован. Централизованные структуры чаще применяются, когда изменения во внешней среде происходят относительно медленно. Особенности централизованных структур являются эффективность исполнительного персонала, заключающаяся в высокой степени координации их деятельности и контроля. Децентрализованные структуры целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсификационной продукции, а также с быстро меняющейся технологией. Целесообразность таких структур растет по мере увеличения размеров организаций и их сложности.

Одна из возможных классификаций организаций предполагает их деление на:

- правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и внебюджетные;
- общественные и хозяйственные;
- формальные и неформальные.

Кроме того, различают организации по:

- отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные и т. д.);
- самостоятельности принятия решений (головные/материнские, дочерние и зависимые).

Статус **правительственной** организации дается официальными органами власти. На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства. **Неправительственные** – это все другие организации, не имеющие такого статуса.

**Коммерческие** организации строят свою деятельность на получении максимальной прибыли в интересах учредителей, а для **некоммерческих** основная цель – удовлетворение общественных потребностей.

**Бюджетные** организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств. **Небюджетные** организации сами изыскивают источники финансирования.

**Формальные** организации – это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т. д., которые выступают как юридические лица. **Неформальные** организации – это незарегистрированные в государственном органе организации. К ним относятся объединения людей, связанных личными интересами, общностью взглядов и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

**Общественные** организации строят свою деятельность в интересах человека и общества. **Хозяйственные** организации создаются для удовлетворения потребностей человека и общества во внешней для организации среде. Продукция хозяйственных организаций – товары, услуги, информация, знания. Хозяйственные организации принято разделять на 4 группы: микро-, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе.

Хозяйственные организации классифицируются:

- по времени действия: бессрочные и временные;
- по сезону активного действия: летние, зимние и т. д.;
- по масштабу производства: осуществляющие единичное, серийное, массовое производство;
- по специализации производства: специализированные и универсальные;
- по номенклатуре выпуска продукции: монономенклатурные и многономенклатурные.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Естественно, что организация формируется для осуществления какой-либо цели и ее задача просуществовать как можно дольше во исполнение цели. Цели могут корректироваться в зависимости от изменения внешней и внутренней среды так же, как и сама организация.

Один из вариантов деления **жизненного цикла** организации на соответствующие этапы предусматривает:

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления. Цели еще нечеткие, творческий процесс протекает свободно. Продвижение к следующему этапу требует обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа. Формируется миссия. Коммуникации и структура в рамках организации остаются в сущности неформальными.

3. Этап формализации и управления. Структура стабилизируется, вводятся правила, определяющие процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Возрастает роль высшего руководства, процесс принятия решений становится более взвешенным. Роли персонала уточнены, выбытие членов организации не вызывает серьезной опасности.

4. Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию и услуги. Увеличивается потребность в работниках, кто обладает наиболее ценными специальностями.

В организации проходят **объективные и субъективные процессы**. К объективным относятся циклические процессы спада-подъема в деятельности организации; процессы, связанные с действиями законов организации, например, синергии, композиции, пропорциональности. К субъективным относятся процессы, связанные с принятием управленческих решений.

В организациях имеются формальные и неформальные лидеры. Формальный лидер назначается вышестоящим руководством и наделается для этого правами и обязанностями. Неформальный лидер – это член организации, признанный группой людей как профессионал (авторитет) или защитник в интересующих их вопросах. Вышестоящее руководство должно стремиться при назначении руководителя учитывать возможность совмещения в одном лице формального и неформального лидера. Основу организации составляет малая группа людей, которые выполняют однотипные или связанные между собой функции и расположены в территориальной близости.

### 1.3. Практические задания

1. Составить перечень из пяти организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из организаций, заполнив таблицу 1.1, и провести анализ функций менеджмента.

Таблица 1.1 – Характеристики организации

Основные характеристики	Функции менеджмента

Для составления характеристики можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и виды деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная);
- уровень формализации (неформальная, формальная);
- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- отношения внутри организации (корпоративная, индивидуальная, эдхократическая, партисипативная);
- этапы жизненного цикла организации.

3. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив таблицу 1.2.

Таблица 1.2 – Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
Для внешней среды	Для работников	Для внешней среды	Для работников

4. Определить, какой стадии жизненного цикла организации соответствуют задачи, приведенные в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Задачи, стоящие перед организацией

Задача	Стадия жизненного цикла организации
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

5. Проанализировать приведенную ниже ситуацию, выяснить влияние внешних условий и разработать рекомендации по решению проблем пансионата.

### Ситуация для анализа

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На приеме 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, комнаты 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, о связанных с этим трудностях.

Пансионат 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, соединительными 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 29 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 годов, потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат «Маяк», работникам вручили акции, и к 2000 году положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 рублей 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 теплой водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 300 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности:

- в поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т.п., предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата;
- пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят;
- пансионат вывозит мусор как отдыхающих, так и жителей 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;
- московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %.

Получается, что на пансионате все хотят заработать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

### 1.4. Тест для самопроверки

Тест для самоконтроля представлен в таблице 1.4. Каждый вопрос теста имеет пять вариантов ответа. Уровень сложности и значимости вопроса определяется в графе «статус вопроса». Оценки за ответы выставляются исходя из степени их приближения к правильному: 5 баллов – правильный ответ, 4 – не совсем правильный (не совсем полный) ответ и т. д. Количество баллов за выбранный ответ в графе «кредит» показано в приложении А.

Таблица 1.4 – Тест

Статус вопроса	Содержание вопроса и варианты ответов	Кредит
1	2	3
1	1. Сущность организационного поведения состоит в:	
	а) систематическом научном анализе поведения индивидов (работников), групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды; б) совокупность действий и поступков, в которых проявляются особенности характера; в) деятельности, имеющей природные предпосылки; г) реализации целей деятельности организации; д) изучении взаимоотношений работников и поведения групп работников	
1	2. Выберите наиболее полное определение понятия «организация»:	
	а) объединение работающих вместе людей; б) сознательное объединение работающих совместно людей, постоянно взаимодействующих с внешней средой и использующих различные ресурсы; в) сознательное объединение работающих совместно людей, преследующих определенные цели; г) объединение работающих людей, взаимодействие с внешней средой, наличие общей цели и границ существования; д) наличие организационной структуры управления	
2	3. В организационном поведении выделяют аспекты:	
	а) взаимоотношений между субъектами и объектами управления; б) поведения системы в целом и поведения людей в организации; в) требований к персоналу организации и соответствия его поведения этим требованиям; г) взаимоотношений между работниками и клиентами; д) поведение акционеров	
2	4. Методы, используемые в организационном поведении:	

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3
	а) экономико-математические; б) социально-экономические; в) социально-психологические; г) социально-психологические и экономико-математические; д) экономико-математические и социально-экономические	
2	5. Под неформальной организацией понимают:	
	а) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой; б) отсутствие четкой организационной структуры в организации; в) организацию, незарегистрированную в налоговой инспекции; г) непродолжительный период существования, отсутствие организационной структуры управления; д) взаимоотношения дружески настроенных индивидов	
3	6. Наличие какого фактора принципиально необходимо для того, чтобы объединение работающих людей можно было считать организацией?	
	а) наличие общих интересов; б) наличие общих потребностей; в) наличие общей цели; г) взаимодействие большого количества лиц; д) наличие границ существования	
2	7. В каком типе производства функционирование организации в наибольшей степени способствует улучшению отношений внутри коллектива?	
	а) индивидуальном, специализированном; б) мелкосерийном, комплексном; в) крупносерийном; г) комплексном производстве массового продукта, корпоративном; д) у отдельных производителей	
1	8. Признаками организации являются:	
	а) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой; б) наличие цели ее существования, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой, использование ресурсов;	

Окончание таблицы 1.4

1	2	3
	<p>в) наличие целей ее существования, внутриорганизационное взаимодействие, наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, отсутствие взаимодействия с внешней средой;</p> <p>г) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, отсутствие взаимодействия с внешней средой;</p> <p>д) наличие множества лиц, использование ресурсов, взаимодействие с внешней средой</p>	
2	9. В зависимости от типа отношений внутри организации различают следующие их виды:	
	<p>а) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные;</p> <p>б) комплексные и специализированные;</p> <p>в) инновационные и производители массового продукта;</p> <p>г) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные, эдхократические;</p> <p>д) эдхократические, индивидуалистские</p>	
2	10. Точка перелома в жизненном цикле организации находится:	
	<p>а) между ростом и зрелостью;</p> <p>б) между созданием и ростом;</p> <p>в) между зрелостью и спадом;</p> <p>г) на стадии спада;</p> <p>д) между спадом и созданием</p>	

## ЗАНЯТИЕ 2. ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Цель занятия

Изменения – неотъемлемая часть жизни любой организации. Изменения могут быть эволюционными, постепенными и революционными. Изменения могут касаться как процессов функционирования организации, не нарушая ее динамического равновесия, так и процессов развития, нарушая это равновесие. Изменения могут охватывать все аспекты деятельности организации и, как правило, они тесно связаны между собой. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений в организации играют руководители.

**Цель занятия:** понять сущность организационных изменений и роль стереотипов в сопротивлении изменениям, получить навыки анализа проведения изменений в организации и преодоления сопротивления.

### 2.2. Управление изменениями в организации

Управление проведением изменений в организации опирается на определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы помочь работникам осознать организационные изменения и обеспечить позитивное участие в них. Большое значение для успешных изменений имеет выбранный стиль их проведения.

Изменения практически всегда сталкиваются с сопротивлением. Понять причины этого явления помогает понятие «гомеостаз». Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий, даже если они не совсем комфортны для него. Какие-то предстоящие перемены, не очень ему знакомые, а потому несущие потенциальную угрозу гомеостазу, им первоначально отторгаются.

Формы сопротивления могут быть разными и, соответственно, разными должны быть методы их преодоления. Они варьируются от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Эти изменения необходимо использовать на основе анализа сложившейся ситуации.

Носителями сопротивления, как и носителями изменений, являются люди. Они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

На основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации следует выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников какую займет позицию: «сторонник», «противник», «пассивный сторонник», «опасный элемент» (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Матрица «Изменение – сопротивление»

		Отношение к изменению	
		Принимается	Не принимается
Проявление отношения к изменениям	Открытое	«Сторонник»	«Противник»
	Скрытое	«Пассивный сторонник»	«Опасный элемент»

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменений. Для этого следует привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников, провести среди них разъяснительную работу, убедить их в необходимости проведения изменения для решения стоящих перед организацией задач. Менеджеры, проводящие изменения, должны демонстрировать уверенность в их правильности и необходимости, быть последовательными в реализации программы изменений. Следует также учитывать, что по мере проведения изменения позиция людей может меняться. Поэтому не следует обращать внимания на небольшое сопротивление изменениям и спокойно относиться к тем, кто вначале сопротивлялся изменениям, а потом это сопротивление прекратил.

Устранение сопротивления изменениям зависит от стиля проведения изменений. Руководитель может быть жестким и непреклонным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость. Считается, что авторитарный стиль может быть полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев более приемлем стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился.

Более детальная классификация стилей, используемых при проведении изменений, включает:

- конкурентный стиль. Здесь упор делается на силу. Стиль базируется на настойчивости, утверждении своих прав. Предполагается наличие победителей и побежденных;
- стиль самоустранения. Он проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;
- стиль компромисса. Он предполагает умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов и одновременное умеренное стремление к кооперации с теми, кто сопротивляется;
- стиль приспособления. Он выражается в стремлении руководства установить сотрудничество при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных решений;
- стиль сотрудничества. Здесь руководство стремится как реализовать свои подходы к проведению изменений, так и установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

Какой из этих пяти стилей более приемлем, зависит от ситуации, а также от того, какие проводятся изменения, какие решаются задачи и какие силы оказывают сопротивление. Важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться того, чтобы новое положение дел оказалось не просто формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью.

Следует иметь в виду, что пребывание в организации, где происходят изменения, часто вызывают у человека стрессовое состояние. Это негативно влияет не только на индивида, но и на организацию в целом. Поэтому крайне важно выявить факторы, вызывающие стресс, а также обеспечить адаптацию к стрессовым ситуациям и выход из этого состояния.

Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее у сотрудников проявляется действие психологических защитных механизмов. Одним из таких психологических защитных механизмов являются стереотипы. Формы стереотипов могут быть таковыми, что делают их носителей неуязвимыми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «да, но...».

### 2.3. Практические задания

1. Проанализировать приведенную ниже ситуацию и ответить на вопросы.

Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?

Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Следует особо отметить, что ответы на большинство поставленных вопросов не могут быть абсолютно четкими и однозначными. Главное – это аргументированное объяснение своей позиции.

### Ситуация для анализа

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21 %, а по комбикормам – 10 %.

В начале 90-х годов на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более, чем на 40 %, а комбикормов – почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно. В ходе комплексной проверки и диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышению эффективности за счет собственных резервов управления. В числе этих мероприятий были следующие:

- создание системы управления персоналом;
- обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка;
- формирование команд по главным направлениям деятельности;
- создание команды единомышленников;

- активизация сбыта и маркетинга;
- ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания;
- изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования;
- формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

2. Определить, верны ли приведенные ниже утверждения. Обсудить ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

### Утверждения

- а) Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
- б) Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
- в) Практически любые организационные изменения могут вызывать сопротивление.
- г) Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.
- д) Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
- е) Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.
- ж) Одна из важных причин сопротивления – культура.
- з) Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
- и) Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
- к) К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

3. Проанализировать перечисленные в таблице 2.2 вариации стереотипов. Определить, какие методы преодоления сопротивле-

ния подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица 2.2 – Стереотипы и пути их преодоления

Вариации стереотипов	Формы проявления сопротивления	Методы преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
«Это у нас уже есть»	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
«Это у нас не получится»	Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменений		
«Это не решает наших главных проблем»	Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то изменение может быть оценено как неадекватное		
«Здесь не все равноценно»	От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл		
«Это требует доработки»	Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется		
«Есть и другие предложения»	Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

#### 2.4. Тест для самопроверки

Тест для самоконтроля представлен в таблице 2.3. Каждый вопрос теста имеет четыре варианта ответа. Уровень сложности и значимости вопроса определяется в графе «статус вопроса». Оценки за ответы выставляются исходя из степени их приближения к правильному: 5 баллов – правильный ответ, 4 – не совсем правильный (не совсем полный) ответ и т. д. Количество баллов за выбранный ответ в графе «кредит» показано в приложении Б.

Таблица 2.3 – Тест

Статус вопроса	Содержание вопроса и варианты ответов	Кредит
1	2	3
1	1. Какая связь между стратегией и изменениями в организации? а) никакой связи нет; б) на первом шаге изменений определяется стратегия; в) стратегия является заключительным шагом изменений; г) изменения обеспечивают реализацию стратегии	
2	2. Какова связь между объемом и качеством информации, с одной стороны, и уровнем сопротивления изменениям, с другой? а) обратная связь, если имеет место недостаток информации, то сопротивление усиливается; б) никакой связи нет; в) четкой связи нет, но недостаток или искажение информации может способствовать сопротивлению; г) прямая связь: чем больше информации, тем сильнее сопротивление	
1	3. Изменения, которые затрагивают не отдельных работников, а группы работников, наиболее эффективны, потому что: а) на группу легче воздействовать; б) любые изменения в групповых взаимодействиях оказывают влияние на индивидуальное поведение работников; в) в группе имеется лидер, который в случае принятия изменений может способствовать их позитивному восприятию; г) такие изменения более подготовлены	
2	4. Существуют ли плюсы в сопротивлении изменениям? а) никаких плюсов нет; в) да, существуют, т. к. руководители организации еще раз анализируют разработанную концепцию; в) существуют плюсы для конкурентов данной организации; г) такие изменения более подготовлены	
2	5. Смысл использования агентов изменений (агентов перемен) состоит в том, что:	

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3
	а) они выступают «катализаторами» изменений; б) они служат «громоотводом», куда люди выплескивают свои эмоции; в) смысла в их использовании нет; г) они являются кандидатами на замещение должностей	
1	6. Стресс полезен для индивида, если он:	
	а) непродолжительный и небольшой; б) является следствием постоянного выяснения отношений; в) представляет собой периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы; г) является следствием перегрузки в результате выполненной важной работы	
1	7. Необходимо ли делегирование полномочий при проведении изменений?	
	а) надо оценивать по конкретной ситуации; б) нет, оно нецелесообразно; в) целесообразно, т. к. оно снижает вероятность будущего сопротивления переменам; г) целесообразно, если изменения радикальные	
2	8. Необходимо ли руководству организации обеспечивать успешность проведения мелких, локальных изменений или необходимо сосредоточиться только на крупных, стратегических изменениях?	
	а) необходимо сосредоточиться только на крупных изменениях, не распыляя силы; б) необходимо управлять всеми изменениями в организации; в) по возможности стараться управлять мелкими изменениями, поскольку они происходят постоянно и чрезвычайно важны для конкретных людей в организации; г) да, если они затрагивают вопросы стимулирования	
1	9. Любое ли изменение в организации вызывает сопротивление?	
	а) нет, не любое, а только разрушающее некие традиции;	

Окончание таблицы 2.3

1	2	3
	б) при эффективном управлении не вызывает никакого; в) практически любое; г) вызывает только радикальное изменение	
2	10. Как должны вести себя руководители организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных?	
	а) всячески содействовать инициативе подчиненных; б) погасить инициативу; в) провести всесторонний анализ предлагаемого изменения и на его основе принять решение; г) стимулировать подчиненных, но не форсировать проведение изменений	

## ЗАНЯТИЕ 3. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 3.1. Цель занятия

Группы играют всю большую роль в деятельности организаций. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения. Работая в группе, люди могут удовлетворять свои потребности в безопасности, общении, уважении, власти и др.

**Цель занятия:** получить опыт разработки способов воздействия на группу для сокращения возможностей проявления трудовой пассивности.

### 3.2. Роль групп в организации

В своем становлении и развитии группы проходят ряд стадий. Зная, на какой стадии находится та или иная группа, менеджеры могут по-разному влиять на групповое поведение. На каждой из стадий группа приобретает ряд существенных характеристик, которые оказывают свое непосредственное влияние на эффективность групповой работы. Групповые характеристики придают функционированию группы определенность, что, в свою очередь, важно как для членов, так и для менеджеров организации. Менеджеры должны знать характеристики и особенности поведения групп, чтобы подготовиться к возможным последствиям (положительным или отрицательным) групповой деятельности. Они могут продумать, как следует изменить восприятие, установки, мотивацию членов группы, чтобы повысить результативность групповой работы для достижения целей организации.

Деловое поведение работников является:

- с одной стороны, индивидуальным, когда каждый отвечает за выполнение своей работы;
- с другой, сопряженным, когда каждый соотносит результаты своей работы с общим фронтом работы группы, осознавая свой вклад в общий совокупный результат.

Оптимальное проявление делового поведения происходит тогда, когда работник включается в производственный процесс как ответственный исполнитель и вовлекается в творческое деловое сотрудничество как субъект инициативных предложений.

Следует учитывать, что имидж организации оказывает влияние на поведение работников, а организационное поведение зависит

от того, как они сами понимают, оценивают и формируют имидж. Для того чтобы хорошо срабатывали имиджевые регуляторы поведения, руководству фирмы важно знать, какие факторы (показатели) и в какой мере способствуют формированию и укреплению ее имиджа, на какие из них следует обратить особое внимание и когда это сделать.

Члены группы играют в ней определенные роли: формальную или неформальную. При этом большинство людей может играть несколько неформальных ролей. Это обуславливает сложность индивидуального поведения.

Группы могут классифицироваться по ряду признаков. Среди множества видов групп наибольший интерес вызывают неформальные группы. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и использовать потенциальные преимущества неформальных групп, менеджмент должен признать их существование, взаимодействовать с ними, привлекать к принятию решений, прислушиваться к мнению их неформальных лидеров.

В современных условиях рабочие группы перерастают в команды. Особенно важны и интересны с точки зрения организационного поведения самоуправляемые команды, которые наряду с выполнением задания осуществляют и функции управления. Их создание и деятельность принципиально меняют характер функционирования и построения современных организаций.

### 3.3. Практические задания

1. Проанализировать приведенную ниже ситуацию и разработать план действий по сокращению трудовой пассивности группы продавцов.

#### Ситуация для анализа

Оптово-розничный магазин занимается продажей строительных материалов и других товаров для оформления интерьера дома (пиломатериалов, сантехники и т. д.) как коммерческим заказчикам, так и индивидуальным покупателям. Сотрудники магазина организованы в три группы:

- группа из шести кассиров, которые проверяют продукты, отобранные покупателями на местах;
- группа из пяти продавцов, помогающих посетителям находить необходимые им товары на полках. Кроме того, они расставляют товары по полкам и пополняют запасы;

– группа из четырех сотрудников, обслуживающих оптовых покупателей.

Заработная плата у всех сотрудников пропорциональна числу отработанных часов. Кассиры и продавцы получают минимальную ставку, а сотрудники, работающие с оптовыми покупателями, получают полуторную минимальную ставку.

Все удовлетворены работой кассиров и сотрудников по работе с оптовыми клиентами, однако создалось впечатление, что продавцы на местах прилагают мало усилий. В ряде случаев посетители жалуются, что не могут найти необходимые товары, причем некоторые продавцы в это время не заняты, но покупателям не помогают.

Продавцы не кажутся слишком загруженными, их нагрузка за последнее время не увеличилась, хотя они должны вести учет дополнительной работы, в том числе по раскладке новых товаров и пополнении товаров на полках. Часто видно, как члены этой группы болтают друг с другом, выходят покурить за магазин, звонят по личным делам и устраивают большие перерывы, чем им положено.

2. Дать оценку предлагаемым мероприятиям и определить наиболее эффективный план действий по снижению трудовой пассивности группы продавцов.

## ЗАНЯТИЕ 4. СРАВНЕНИЕ РАБОТЫ ИНДИВИДА С РАБОТОЙ ГРУППЫ

### 4.1. Цель занятия

Для сравнения результатов индивидуального и коллективного решения проблемы наиболее подходит та, в решении которой никто профессионально не заинтересован. В качестве такой проблемы предлагается рассмотреть кораблекрушение на Луне.

**Цель занятия:** освоить технологию принятия индивидуального и коллективного решений.

### 4.2. Правила работы в группе

1. Наличие разных точек зрения на решение определенной проблемы дает положительный результат. Чем больше мнений высказано, тем выше вероятность правильного решения. Поэтому следует заинтересовывать всех членов группы в том, чтобы они открыто высказывали свои взгляды. Нужно внимательно выслушивать всех и стараться понять каждого.

2. Поддерживать только те позиции, с которыми вы полностью согласны. Не поддерживать и не соглашаться с мнением того или иного члена вашей группы только потому, что перед этим он поддержал ваши взгляды и согласился с вашей точкой зрения. Если вам кажется, что общее согласие достигается слишком быстро, это может означать, что вы, возможно, не учли какие-то важные аспекты данной ситуации или что согласие достигается скорее из тактических соображений. Постарайтесь найти контраргументы, чтобы изучить другие точки зрения.

3. Не избегайте конфликтных ситуаций и конструктивной критики. Не уступайте только потому, что вы в меньшинстве, или потому, что никто не поддерживает вашу точку зрения. Не судите о качестве определенных мнений только на основании того, сколько членов вашей группы их отстаивают. Большинство тоже может ошибаться.

4. Если вы поняли, что ошиблись, открыто признайте свою ошибку. Не добивайтесь принятия вашего решения, во что бы то ни стало. Старайтесь найти логичное, объективно правильное решение.

### 4.3. Практические задания

1. Изучить приведенную ниже проблему.

#### Проблема: кораблекрушение на Луне

Космический корабль потерпел кораблекрушение на Луне. По плану экипаж должен был встретиться со станцией, находящейся на расстоянии 300 км от этого места на освещенной стороне Луны. Все уничтожено, кроме коробка спичек, пищевых концентратов, 20 м нейлонового шнура, шелкового купола парашюта, переносного обогревателя на солнечных батареях, коробки сухого молока, двух баллонов с кислородом по 50 кг, звездной карты лунного небосклона, самонадувающейся спасательной лодки, компаса, 25 л воды, сигнальных ракет, аптечки первой помощи с инъекционными иглами и приемопередатчика с частотной модуляцией на солнечных батареях.

Жизнь экипажа зависит от того, сможет ли он добраться до станции.

2. Выбрать наиболее необходимые предметы для преодоления пути в 300 км. Следует расположить перечисленные 14 предметов в порядке их значимости для сохранения жизни экипажа. Номером 1 обозначается наиболее значимый предмет, а номером 14 – наименее значимый. Результаты заносятся в таблицу 4.1.

3. Студенты делятся на группы по 4–7 человек и знакомят друг друга со своими индивидуальными вариантами решения задачи. После этого группе дается полчаса для совместной выработке общего решения. Преимущества коллективного решения проблем по сравнению с индивидуальным проявляется в наибольшей степени тогда, когда группа работает так, что каждый ее член в итоге согласен с предложенной последовательностью значимости отдельных предметов. Если в упражнении участвует много групп, то можно сравнивать процесс и результаты различных способов коллективного решения проблем. Например, одна группа может принимать решение о последовательной значимости предметов общим голосованием, а другая может выбрать руководителя, который будет иметь право решающего голоса. Результаты коллективного решения также заносятся в таблицу 4.1.

Таблица 4.1 – Результаты принятия индивидуального и коллективного решений

Предмет	Индивидуальный результат	Коллективный результат	Правильный результат	Отклонения от правильного результата	
				Индивидуального	Коллективного
Коробок спичек					
Пищевые концентраты					
20 м нейлонового шнура					
Шелковый купол парашюта					
Переносной обогреватель на солнечных батареях					
Коробка сухого молока					
Два баллона с кислородом по 50 кг					
Звездная карта лунного небосклона					
Самонадувающаяся спасательная лодка					
Компас					
25 л воды					
Сигнальные ракеты					
Аптечка первой помощи с инъекционными иглами					
Приемопередатчик с частотной модуляцией на солнечных батареях					
Сумма штрафных очков				x	x

3. После выработки коллективного решения следует ознакомиться с правильным ответом (приложение В). Правильное решение проблемы разработано специалистами по космическим полетам.

4. Подсчитать индивидуальные и коллективные штрафные очки. Штрафные очки равняются абсолютной разнице (без учета знаков «плюс» и «минус») между номерами предметов в предложенном варианте ответа и в правильном. Например, если правильный номер предмета 8, а предложенный – 6 (или наоборот), то имеем 2 штрафных очка. Сумма индивидуальных штрафных очков дает результат индивидуального решения проблемы, сумма коллективных штраф-

ных очков – результат решения проблемы в группе. Результаты заносятся в таблицу 4.2.

Таблица 4.2 – Итоговый результат решения проблемы

Результаты	Группы		
	1	2	3
Коллективный результат			
Средний результат отдельных членов группы			
Разница между коллективным результатом и средним результатом отдельных членов группы			
Самый хороший и самый плохой результат, достигнутый отдельными членами группы			

4. Сравнить коллективные результаты с результатами отдельных членов группы. Обсудить различия и их причины. Выявить, что помогало и что мешало работе группы. Определить преимущества и недостатки коллективной работы.

## ЗАНЯТИЕ 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОДНО- И ДВУСТОРОННЕЙ КОММУНИКАЦИИ

### 5.1. Цель занятия

Руководитель достаточно много рабочего времени затрачивает на передачу и прием информации, организацию коммуникаций. Одной из причин возникновения проблем является неэффективность коммуникаций.

**Цель занятия:** развить навыки передачи информации, продемонстрировать преимущества передачи информации с двусторонней связью над передачей информации с односторонней связью, научиться различать коммуникационные связи по направлению.

### 5.2. Роль коммуникаций в управлении

Одним из важнейших инструментов управления в руках руководителя является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит, мотивирует и контролирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Выделяют следующие критерии оценки передаваемой информации:

- ясна ли она;
- полна ли она;
- кратка ли она;
- конкретна ли она;
- корректна ли она.

Различают четыре коммуникативных типа руководителей по их ориентации на общение с подчиненными.

Тип А. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными. Он побуждает их к высказыванию своего мнения, внимателен к предложениям и личным просьбам.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится использовать двустороннюю связь.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, однако он побуждает их к высказыванию своих мнений и прислушивается к ним до тех пор, пока это помогает работе. Он сознательно ограничивает свое общение односторонней связью.

Тип Г. Руководитель не ориентирован на общение с подчиненными. Он не учитывает личное мнение подчиненных. Двусторонняя связь осуществляется лишь за счет инициативы подчиненных.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная его цель – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективность общения участвующих в нем людей. Процесс обмена информацией достаточно сложен и условия его эффективности определяются рядом факторов.

Обмен информацией следует считать эффективным в том случае, когда получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя те действия, которые ждал от него отправитель. Отслеживание понимания идеи осуществляется посредством обратной связи, то есть при двусторонней коммуникации. При этом отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

При односторонней коммуникации передавать информацию может только коммуникатор, а принимающие не могут. Коммуникация в этом случае осуществляется в одном направлении: коммуникатор → принимающий сообщение.

При двусторонней коммуникации передавать информацию могут как коммуникатор, так и принимающие. Коммуникация осуществляется в двух направлениях: коммуникатор ← принимающий сообщение →.

Коммуникационные связи разделяют также по направлению, выделяя вертикальные, горизонтальные и диагональные.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным по нисходящей или от подчиненного к начальнику по восходящей.

Горизонтальные связи осуществляются между равным по уровням управленческим персоналом: между руководителями подразделений, между заместителями, между подчиненными.

Диагональные связи – это связи с другими руководителями и с другими подчиненными.

Сеть этих связей соответствует реальной организационной структуре управления предприятием. Задача формальной организа-

ционной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

### 5.3. Практические задания

1. Выбрать одного из студентов, который будет играть роль коммуникатора. Коммуникатор изучает геометрические рисунки (приложение Г). Его задача – описать рисунки студентам группы так, чтобы они могли их нарисовать.

1.1. Односторонняя коммуникация. Коммуникатор садится спиной к группе, чтобы не видеть реакцию студентов на свою информацию о содержании рисунка (для исключения возможности визуальной оценки обратной связи). Студенты только слушают коммуникатора и исполняют его указания. Они не имеют права задавать какие-либо вопросы или давать понять, что (и в какой степени) они с трудом воспринимают. Коммуникатор как можно точнее устно описывает первый геометрический рисунок, а студенты его рисуют.

По окончании все знакомятся с правильным видом геометрического рисунка. Подсчитывается количество студентов, правильно изобразивших рисунок.

1.2. Двусторонняя коммуникация. Коммуникатор сидит к группе лицом. Его задача – как можно точнее устно (без помощи рук) описать второй геометрический рисунок. Задача студентов группы – как можно более точно воспроизвести на бумаге рисунок, который описал коммуникатор. Студенты не имеют права разговаривать друг с другом, но могут прерывать коммуникатора и задавать ему вопросы.

По окончании все знакомятся с правильным видом второго геометрического рисунка. Также подсчитывается количество студентов, правильно изобразивших рисунок.

1.3. Дать оценку обоим способам передачи информации.

Обычно выявляется, что односторонняя коммуникация быстрее, чем двусторонняя, но двусторонняя точнее. В ходе двусторонней коммуникации принимающие сообщение чувствуют себя уверенней, чем при односторонней.

Определить характерные черты одно- и двусторонней коммуникации, их преимущества и недостатки.

1.4. Оценить работу коммуникатора, его творческий подход и умение выбрать оригинальные способы передачи информации (например, с помощью системы координат и географических направлений, с использованием аналогов: Т-образные и Г-образные фигуры).

2. Проанализировать приведенные ниже ситуации и определить количество осуществляемых вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникационных связей.

#### **Ситуация 1**

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным энергетиком, главным зоотехником, главным агрономом, экономистом по труду, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный экономист?

#### **Ситуация 2**

Главный ветеринарный врач сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным агрономом, главным зоотехником, агрономом по кормопроизводству, агрономом по защите растений, зоотехником-селекционером, ветеринарным врачом-гинекологом, ветеринарным фельдшером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный ветеринарный врач?

#### **Ситуация 3**

Экономист по труду сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным экономистом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, главным агрономом, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет экономист по труду?

#### **Ситуация 4**

Заведующий ремонтной мастерской сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным инженером, главным бухгалтером, главным экономистом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных связей осуществляет заведующий ремонтной мастерской?

#### **Ситуация 5**

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бух-

галтером, главным инженером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, зоотехником-селекционером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник?

#### **Ситуация 6**

Главный инженер сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным экономистом, главным энергетиком, экономистом по труду, бухгалтером, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве, заведующим ремонтной мастерской, заведующим гаражом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный инженер?

#### **Ситуация 7**

Главный энергетик сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером-электриком, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный энергетик?

#### **Ситуация 8**

Инженер-электрик сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным энергетиком, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет инженер-электрик?

#### **Ситуация 9**

Агроном по кормопроизводству сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным агрономом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет агроном по кормопроизводству?

### Ситуация 10

Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, бухгалтером, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный агроном?

### Ситуация 11

Зоотехник-селекционер сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным зоотехником, главным бухгалтером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, экономистом.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник-селекционер?

## ЗАНЯТИЕ 6. АНАЛИЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМ

### 6.1. Цель занятия

Наиболее важной компонентой коммуникаций в организации является взаимодействие между руководителем и подчиненным. Это пример обмена информацией по вертикали.

**Цель занятия:** научиться отдавать распоряжения, приводящие в конкретной ситуации к наилучшему результату, овладеть методикой оценки качеств, необходимых руководителю и подчиненному.

### 6.2. Особенности коммуникаций «руководитель – подчиненный»

Многочисленные разновидности обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с:

- прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- обеспечением вовлеченности в решение задач;
- сбором информации о проблемах;
- обсуждением способов эффективной работы;
- обещанием вознаграждения с целью мотивации;
- совершенствованием и развитием способностей подчиненных;
- оповещением подчиненного об изменениях;
- получением сведений о новых идеях, предложениях.

Общаясь с подчиненным, руководитель хочет, чтобы:

- информация была воспринята;
- информация была понятна;
- информация была усвоена, то есть стала мотивом поведения.

Для эффективного взаимодействия с подчиненными руководителю рекомендуется использовать следующие способы обращения к работникам:

- побуждение (уважительный тон);
- убеждение (доброжелательный тон);
- увещивание (дружеский тон);
- понуждение (официальный тон);
- принуждение.

Выбор способа обращения зависит от того, как сочетаются доверие и требовательность по отношению к работникам.

В профессиональном общении руководителю необходимо находить индивидуальный подход к подчиненным.

В ряде случаев при взаимодействии руководителя с подчиненным возникают психологические барьеры. Это происходит из-за:

– индивидуально-психологического восприятия информации (информация перенасыщена, непонятна, противоречива, недостаточна, искажает факты);

– социально-психологической корректировки информации, особенно в тех случаях, когда складывается неблагоприятная для работы обстановка;

– организационно-психологического расстройства каналов передачи информации, когда ее смысл расщепляется в зависимости от количества инстанций (эффект испорченного телефона, сокращение объема сообщения и искажение его смысла);

– вербально-психологической формы обращения, при которой сказанное либо блокирует понимание информации, либо провоцирует ее искажение, что особенно проявляется в устных высказываниях (предпочтение передачи сообщения непосредственно без печатного текста, недооценка потерь информации в сообщениях, переданных наскоро).

Такие барьеры образуют зону неуправляемости в коммуникативном пространстве организации. Минимизация ее возможна при обучении как руководителей, так и подчиненных, развитии у них необходимых качеств. Это достигается организацией рефлексивного обучения (тренинги, ролевые и деловые игры), что позволяет определить точки информационных сбоев, а также выяснить, как это отражается на коммуникациях, какие коммуникации преобладают, умеет ли руководитель управлять коммуникативным пространством.

### 6.3. Деловая игра «Сборка пирамиды»

Участники игры: руководитель, подчиненный, арбитры.

Для проведения данной игры необходимо иметь две пирамиды, содержащие по 8–10 кружков и платок для завязывания глаз.

На столе в беспорядке раскладываются кружки пирамид. Подчиненному завязывают глаза платком, по командам руководителя он должен собрать две пирамиды в минимальный срок. Арбитры наблюдают за действиями руководителя и подчиненного.

Схема управления процессом сборки пирамид представлена на рисунке 6.1.

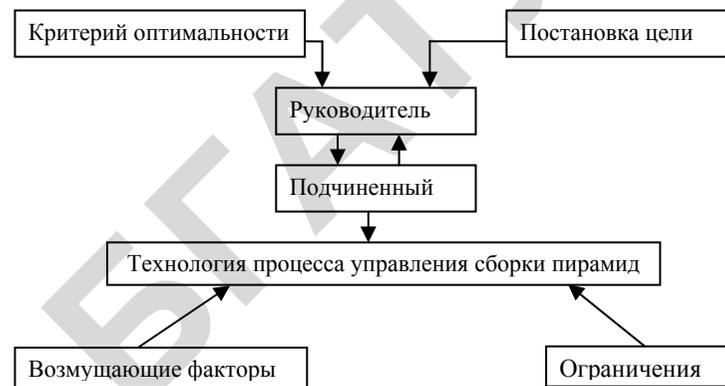


Рисунок 6.1 – Схема управления процессом сборки пирамид

**Постановка цели** – сборка пирамид.

**Критерий оптимальности** – минимальные затраты времени на сборку и с наивысшим оценочным баллом.

**Задание для руководителя** – выбрать наиболее оптимальную технологию сборки пирамид:

- технология произвольная;
- задается последовательность сборки (сначала собирается одна, а затем другая пирамида);
- пирамида в процессе сборки фиксируется на одном месте;
- пирамиду в процессе сборки перемещают последовательно на места расположения ее кружков.

Руководитель, отдавая распоряжения, должен придерживаться следующих правил:

- давать указания четкие и однозначно истолковываемые;
- своевременно указывать подчиненному на его ошибки;
- тактично поправлять подчиненного;
- учитывать и наилучшим образом использовать индивидуальные особенности личности подчиненного (его темперамент, скорость реакции на поступающие распоряжения).

**Обязанности подчиненного:**

- внимательно слушать указания руководителя;
- выполнять указания четко и без лишней суетливости;
- не нарушать правила сборки пирамид.

**Технология сборки пирамид** состоит в том, что необходимо последовательно собирать кружки по убыванию их размеров.

**Ограничения** при сборке пирамид могут быть следующие:

- а) сборка пирамид с закрытыми глазами;
- б) сборка только одной рукой;
- в) в руке должен быть только один кружок;
- г) запрещается водить (шарить) по столу рукой.

**Возмущающие факторы (помехи)** – это то, что мешает работе по сборке пирамид:

- неумелое руководство;
- шум в аудитории;
- подсказки арбитров и др.

#### 6.4. Практические задания

1. Выбрать пару студентов, один из которых будет руководителем, а второй – подчиненным. Остальные студенты выступят в роли арбитров.

Руководитель управляет процессом сборки пирамид в соответствии с приведенной выше схемой.

Подчиненный собирает пирамиду, строго следуя указаниям руководителя.

Арбитры засекают время, внимательно наблюдают за сборкой пирамид и оценивают действия руководителя и подчиненного.

2. Дать оценку деятельности руководителя и подчиненного. Результаты оценки занести в таблицу 6.1, где приведен перечень личностных качеств, необходимых для успешной работы руководителя и подчиненного.

Оценка арбитрами проявления тех или иных качеств в процессе сборки пирамид может проводиться в баллах от 0 до 3. Если упомянутое в таблице качество присуще руководителю или подчиненному в полной мере, то оно оценивается баллом 3, если не совсем характерно для него, то 2 или 1, если же отсутствует полностью, то 0.

Таблица 6.1 – Результаты оценки качеств руководителя и подчиненного

Качества руководителя	Оценка	Качества подчиненного	Оценка
1	2	3	4
1. Творческий подход		1. Исполнительность	
2. Чувство перспективы		2. Дисциплинированность	

1	2	3	4
3. Целеустремленность		3. Аккуратность	
4. Терпеливость		4. Инициативность	
5. Тактичность		5. Тактичность	
6. Внимательность		6. Настойчивость	
7. Предусмотрительность		7. Целеустремленность	
8. Дисциплинированность		8. Скорость реакции на команды	
9. Выдержка		9. Внимательность	
10. Активность		10. Терпеливость	
11. Настойчивость		11. Активность	
12. Воля		12. Вежливость	
13. Доброжелательность			
14. Приветливость			
15. Четкость указаний			
16. Строгость			
17. Самообладание			
18. Чувство юмора			
Итого		Итого	
Время			

3. Повторить сборку пирамид с другими парами «руководитель – подчиненный».

4. Подвести итоги деловой игры.

Руководитель, творчески подошедший к решению задания, умеющий давать ясные и четкие команды, совместно с подчиненным, способным быстро реагировать на поступающие команды, может решить задачу за минимальное время и набрать наибольшее количество баллов

## ЗАДАНИЕ 7. ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

### 7.1. Цель занятия

Функции менеджмента определяют сущность и содержание организационно-управленческой деятельности на всех уровнях управления. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс, вызванный сложностью производства и управления им. Это результат разделения и специализации труда в сфере управления.

**Цель занятия:** изучить методологические основы функций менеджмента, приобрести навыки анализа процесса управления и выполнения управленческих функций.

### 7.2. Процесс управления и функции менеджмента

Управление – это процесс, направленный на достижение целей предприятия, представляющий собой последовательность управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач предприятия. Эти действия получили название управленческих функций или функций менеджмента (от латинского – выполнение, деятельность, обязанность).

В своей последовательности функции менеджмента представляют собой технологию управления. Последовательное выполнение функций менеджмента и составляет процесс управления.

Все функции управления разделяют на общие (основные) и конкретные (специальные). Основные функции менеджмента являются общими для процесса управления любым предприятием. Специальные функции менеджмента определяются спецификой и особенностями производства.

Выделяют пять общих функций менеджмента:

- планирование (прогнозирование);
- организация;
- координация (регулирование);
- стимулирование (активизация, мотивация);
- контроль (анализ, учет).

1. **Планирование** – это выработка и постановка целей и задач по управлению производством, а также определение путей и средств для достижения поставленных целей.

Различают три типа планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Применительно к сельскохозяйственной организации

вопросами стратегического планирования занимается председатель СПК. Оперативное планирование осуществляют руководители на местах (бригадиры, начальники цехов, руководители служб).

2. **Организация** – это создание новой или усовершенствование существующей структуры управления для реализации целей и задач предприятия.

Вне зависимости от вида и масштабов своей деятельности каждое предприятие должно быть определенным образом организовано. Функция организации рассматривается как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

3. **Координация** – это обеспечение согласованности действий коллективов людей для достижения цели предприятия.

Координация в управлении предприятием осуществляется путем налаживания взаимодействия различных подразделений. Она включает в себя также регулирование и маневрирование материальными и финансовыми ресурсами.

4. **Стимулирование** – это побуждение коллектива людей к повышению эффективности их деятельности.

Поведение людей всегда мотивировано. Они могут трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а могут уклоняться от работы. Поведение человека может иметь и другие проявления. Во всех случаях следует искать мотивы поведения. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия.

5. **Контроль** – это систематическое наблюдение за деятельностью коллективов людей для выявления отклонений от установленных планов, норм, правил и требований.

Функцию контроля следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать предприятие на верном пути, сравнивая показатели его деятельности с установленными стандартами и планами.

Следует подчеркнуть, что функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления предприятием. Каждая функция менеджмента подвижна другой, в результате чего возникает своего рода круговое движение, точнее движение по спирали.

### 7.3. Практическое задание

Проанализировать приведенные ниже ситуации и определить, какая функция менеджмента была выполнена руководителем, специалистом.

### **Ситуация 1**

Главный бухгалтер сельскохозяйственного производственного кооператива проверил точность учета результатов хозяйственно-финансовой деятельности.

Какую функцию менеджмента выполнил главный бухгалтер?

### **Ситуация 2**

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива подписал приказ о премировании водителя Сидорова С. С. за высокие производственные показатели.

Какую функцию менеджмента выполнил председатель?

### **Ситуация 3**

Главный экономист принимал участие в изменении организационно-производственной структуры сельскохозяйственного производственного кооператива.

Какую функцию менеджмента выполнял главный экономист?

### **Ситуация 4**

Правление сельскохозяйственного производственного кооператива определило основные цели развития растениеводческой отрасли.

Какую функцию менеджмента выполнило правление СПК?

### **Ситуация 5**

Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива провел работу по совершенствованию взаимоотношений агрономической службы с другими службами.

Какую функцию менеджмента выполнил главный агроном?

### **Ситуация 6**

Агроном по семеноводству сельскохозяйственного производственного кооператива проверил правильность хранения семян.

Какую функцию менеджмента выполнял агроном по семеноводству?

### **Ситуация 7**

Зоотехник-селекционер сельскохозяйственного производственного кооператива проверил соблюдение работниками ферм трудовой и производственной дисциплины.

Какую функцию менеджмента выполнил зоотехник-селекционер?

### **Ситуация 8**

Инженер-теплотехник сельскохозяйственного производственного кооператива разработал график потребления теплоэнергетических ресурсов подразделениями и объектами.

Какую функцию менеджмента выполнил инженер-теплотехник?

### **Ситуация 9**

Главный ветеринарный врач сельскохозяйственного производственного кооператива проверил ветеринарно-санитарное состояние фермы.

Какую функцию менеджмента выполнил главный ветврач?

### **Ситуация 10**

Главный инженер сельскохозяйственного производственного кооператива разработал график проведения ремонта техники.

Какую функцию менеджмента выполнил главный инженер?

### **Ситуация 11**

Главный ветеринарный врач сельскохозяйственного производственного кооператива проверил качество кормления животных.

Какую функцию менеджмента выполнил главный ветврач?

### **Ситуация 12**

Правление сельскохозяйственного производственного кооператива определило перспективные задачи для животноводческой отрасли.

Какую функцию менеджмента выполнило правление СПК?

### **Ситуация 13**

Главный инженер реализовал мероприятия по изменению организационно-производственной структуры инженерной службы сельскохозяйственного производственного кооператива.

Какую функцию менеджмента выполнял главный инженер?

### **Ситуация 14**

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива предложил повысить квалификационную категорию экономиста Перовой О. В.

Какую функцию менеджмента выполнил главный экономист?

### Ситуация 15

Главный инженер сельскохозяйственного производственного кооператива предложил премировать работников инженерной службы, отличившихся при подготовке техники к полевым работам.

Какую функцию менеджмента выполнил главный инженер?

### Ситуация 16

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива добился создания сбалансированного производственного потенциала и уровня обоснованности плановых показателей.

Какую функцию менеджмента выполнил главный экономист?

### Ситуация 17

Старший инспектор по кадрам сельскохозяйственного производственного кооператива разработал прогноз потребности в персонале.

Какую функцию менеджмента выполнил старший инспектор по кадрам?

### Ситуация 18

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива подписал приказ об объявлении выговора ряду работников за неисполнение своих должностных обязанностей.

Какую функцию менеджмента выполнил председатель?

### Ситуация 19

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива разработал годовой производственно-финансовый план.

Какую функцию менеджмента выполнил главный экономист?

### Ситуация 20

Главный бухгалтер сельскохозяйственного производственного кооператива проверил правильность расхода фонда заработной платы.

Какую функцию менеджмента выполнил главный бухгалтер?

## ЗАНЯТИЕ 8. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

### 8.1. Цель занятия

Методы управления – это совокупность способов, приемов и средств целенаправленного воздействия на управляемый объект, определяющих условия его деятельности.

**Цель занятия:** изучить основы методов управления, приобрести навыки анализа процесса и применяемых методов управления.

### 8.2. Система методов управления

В зависимости от преобладания тех или иных способов и средств воздействия все методы управления подразделяют на три группы:

- экономические;
- административные;
- социально-психологические.

Экономические методы основаны на сознательном использовании объективных экономических законов. Они действуют в сфере регулирования экономических отношений.

К административным относятся методы, основанные на ответственности подчиненных и власти руководителя, на использовании обязательных для исполнителя предписаний и рекомендаций. Сфера их действия – организационные и правовые отношения.

Социально-психологические методы основаны на учете и использовании нематериальных интересов людей. Они направлены на удовлетворение социальных потребностей членов трудового коллектива и действуют как регуляторы социальных, психологических, идеологических и этических отношений.

**Экономические** методы управления предполагают организованную систему отношений коллектива и отдельных работников на основе использования объективных экономических законов и закономерностей.

При реализации экономических методов управления АПК в рыночных условиях используются различные средства:

– финансирование. Вопрос финансирования в аграрном секторе экономики является одним из самых сложных, так как сельское хозяйство, в отличие от промышленности, имеет длительный цикл воспроизводства;

- кредит. Он является одним из источников формирования основных и оборотных средств хозяйств;
- ценообразование. Должны действовать рыночные механизмы установления цены на основе спроса и предложения;
- планирование. В условиях рыночных отношений существенно меняются подходы к планированию. Государственный заказ распространяется лишь на некоторые виды сельскохозяйственной продукции;
- анализ хозяйственной деятельности. Он проводится при подведении итогов работы по периодам года;
- материальное стимулирование. В его основе лежит принцип материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников в результатах своего труда.

**Административные** методы управления – это набор приемов и способов прямого управленческого воздействия на отношения людей в процессе производства.

В зависимости от содержания административные методы управления разделяются на две группы:

- организационные;
- оперативно-распорядительные.

Организационные методы управления используются при решении перспективных задач и создании организационных основ предприятия. Различают следующие виды организационного воздействия:

- регламентирование. Это совокупность правил, определяющих порядок работы, предписание действовать определенным образом;
- нормирование. Это установление допустимых границ деятельности, расчет норм различных показателей работы;
- инструктирование. Это воздействие на исполнителей с помощью инструкций, рекомендаций, указаний о порядке и способах выполнения работы.

Оперативно-распорядительное воздействие осуществляется для оперативного управления с помощью приказов, распоряжений, указаний.

**Социально-психологические** методы управления – это система способов и приемов воздействия на духовные интересы коллектива и отдельных работников для достижения поставленной цели.

В зависимости от содержания социально-психологические методы управления разделяются на две группы:

- социальные;
- психологические.

Социальные методы управления позволяют упорядочить социальные отношения между коллективами, между коллективом и его отдельными членами, межличностные отношения внутри коллектива. К социальным методам относятся следующие:

- метод социальных норм. Он основан на использовании выработанных обществом нормы: гуманность, соучастие, критическое отношение к своим недостаткам, честность;
- воспитательные методы. Они включают пропаганду и агитацию, убеждение и воспитание;
- методы социального регулирования. Это договоры и взаимные обязательства администрации и коллектива, уставы общественных организаций, порядок учета и очередность удовлетворения социальных потребностей и интересов работников;
- методы социального почина и новаторства, обмен опытом;
- методы социальной преемственности. Это посвящение в работу, чествование ветеранов, торжественные собрания, смотры, конкурсы на лучшего по профессии;
- методы морального стимулирования. Это поощрение лучших коллективов и работников.

Психологические методы направлены на регулирование отношений между людьми и создание оптимального психологического климата в коллективе. К психологическим методам относятся следующие:

- методы комплектования малых групп и коллективов. При использовании этих методов выявляются симпатии и антипатии внутри группы, степень психологической совместимости людей;
- методы гуманизации труда. Их задача исключить монотонность труда, расширить творческие процессы;
- методы психологического побуждения работников к труду. Они основаны на создании условий, повышающих привлекательность труда;
- методы профессионального отбора и обучения. Цель этих методов – добиться соответствия психологических особенностей личности выполняемой работе.

### 8.3. Практическое задание

Проанализировать приведенные ниже ситуации и определить, какой метод управления была использован руководителем, специалистом.

### **Ситуация 1**

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива издал приказ по изменению организационно-производственной структуры инженерной службы.

К какой группе методов управления относятся действия председателя СПК?

### **Ситуация 2**

Инженер-теплотехник сельскохозяйственного производственного кооператива разработал регламент потребления теплоэнергетических ресурсов подразделениями и объектами.

К какой группе методов управления относятся действия инженера-теплотехника?

### **Ситуация 3**

Главный бухгалтер сельскохозяйственного производственного кооператива поднял вопрос о порядке учета и очередности удовлетворения социальных потребностей работников.

К какой группе методов управления относятся действия главного бухгалтера?

### **Ситуация 4**

Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива поднял вопрос о комплектовании полеводческих бригад с учетом психологической совместимости людей.

К какой группе методов управления относятся действия главного агронома?

### **Ситуация 5**

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива разработал производственно-финансовый план.

К какой группе методов управления относятся действия главного экономиста?

### **Ситуация 6**

На заседании правления сельскохозяйственного производственного кооператива рассмотрен вопрос о премировании работников по итогам работы за год.

К какой группе методов управления относятся действия правления СПК?

### **Ситуация 7**

На заседании правления сельскохозяйственного производственного кооператива рассмотрен вопрос о проведении конкурса на лучшего механизатора.

К какой группе методов управления относятся действия правления СПК?

### **Ситуация 8**

Главный бухгалтер сельскохозяйственного производственного кооператива подтвердил, что по результатам хозяйственно-финансовой деятельности возможно премирование работников.

К какой группе методов управления относятся действия главного бухгалтера?

### **Ситуация 9**

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива подписал приказ, направленный на повышение уровня трудовой дисциплины.

К какой группе методов управления относятся действия председателя СПК?

### **Ситуация 10**

Правление сельскохозяйственного производственного кооператива определило мероприятия по улучшению условий и повышению привлекательности труда работников животноводческой отрасли.

К какой группе методов управления относятся действия правления СПК?

### **Ситуация 11**

Старший инспектор по кадрам сельскохозяйственного производственного кооператива предложил мероприятия по профессиональному отбору персонала, добиваясь соответствия психологических особенностей личности выполняемой работе.

К какой группе методов управления относятся действия старшего инспектора по кадрам?

### **Ситуация 12**

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива обосновал необходимость привлечения кредитов.

К какой группе методов управления относятся действия главного экономиста?

### **Ситуация 13**

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива поднял вопрос об обмене опытом между работниками ферм.

К какой группе методов управления относятся действия главного зоотехника?

### **Ситуация 14**

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива заострил вопрос о соизмерении затрат предприятия с результатами производственно-хозяйственной деятельности.

К какой группе методов управления относятся действия председателя СПК?

### **Ситуация 15**

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива установил нормы кормления животных.

К какой группе методов управления относятся действия главного зоотехника?

### **Ситуация 16**

Агроном по семеноводству сельскохозяйственного производственного кооператива провел инструктаж по хранению семян.

К какой группе методов управления относятся действия агронома по семеноводству?

### **Ситуация 17**

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива предложил объявить благодарности работникам зоотехнической службы за обеспечение высоких производственных показателей.

К какой группе методов управления относятся действия главного зоотехника?

### **Ситуация 18**

Зоотехник-селекционер сельскохозяйственного производственного кооператива провел воспитательную работу среди работников ферм по соблюдению ими трудовой и производственной дисциплины.

К какой группе методов управления относятся действия зоотехника-селекционера?

### **Ситуация 19**

Главный экономист принимал участие в разработке мероприятий по чествованию ветеранов сельскохозяйственного производственного кооператива.

К какой группе методов управления относятся мероприятия, разрабатываемые с участием главного экономиста?

### **Ситуация 20**

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива подписал приказ о применении мер дисциплинарного взыскания к водителю Сидорову С. С.

К какой группе методов управления относятся действия председателя СПК?

## ЗАНЯТИЕ 9. СОКРАЩЕНИЕ ШТАТНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТАЮЩИХ

### 9.1. Цель занятия

Мероприятия, направленные на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, включают не только технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования) и социально-психологические меры (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения), но и организационные, которые предполагают совершенствование самой процедуры увольнения работников.

**Цель занятия:** освоить методику сокращения штатной численности работающих на основе комплексной оценки профессиональных и личностных качеств каждого члена трудового коллектива.

### 9.2. Высвобождение персонала

На каждом предприятии имеет место процесс выбытия персонала. При этом может быть реактивное и опережающее высвобождение персонала.

Реактивное высвобождение персонала применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе.

Опережающее высвобождение персонала основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. Опережающее высвобождение является своеобразным социальным буфером, позволяющим избежать напряженности, и на практике является более приемлемым.

Разрыв трудовых отношений работника с организацией может быть или по профессиональным причинам, или по личным. Для предприятия в связи с этим возникают отрицательные моменты и, в частности, дополнительные расходы на подготовку новых работников. Поэтому при своевременном получении информации об уходе работника, предприятие должно предпринять поиски условий для его неувольнения.

Однако организация может быть и сама инициатором увольнения работника, при чем по двум причинам: из-за личных качеств работника или из-за ситуации на предприятии.

Причинами увольнения из-за личности работника:

- деятельность, не соответствующая занимаемой должности;
- недостаточная готовность устранить недостатки (например, учиться, повышать квалификацию);
- напряженность в отношениях с другими работниками.

Причины увольнения по условиям предприятия:

- изменение квалификационных требований;
- изменение структуры предприятия, упразднение должностей, сокращение штатов;
- изменение формы хозяйствования.

Следует отметить, что в условиях рыночного хозяйствования трудовые коллективы довольно часто выступают с предложениями о сокращении их штатной численности. В основе таких инициатив лежат экономические интересы.

### 9.3. Практические задания

Звено сельскохозяйственного производственного кооператива в составе 8 человек выращивает овощи на открытом грунте на площади 1200 га, постоянно получая высокие урожаи.

В связи с переходом на рыночные условия хозяйствования решено сократить состав звена, сохранив прежнюю площадь посевов.

Провести сокращение штатной численности овощеводческого звена.

1. Ознакомиться с методикой комплексной оценки индивидуальных особенностей и деловых показателей каждого члена трудового коллектива, которая может применяться для сокращения штатной численности работающих.

Оценку кандидатур рекомендуется проводить по пятибалльной шкале.

а) Оценка основных деловых показателей.

**Процент выполнения нормы:**

- свыше 110 % – 5 баллов;
- от 101 до 109 % – 4 балла;
- до 100 % – 3 балла;
- менее 90 % – 2 балла.

**Качество работ:**

- отличное – 5 баллов;

- хорошее – 4 балла;
- удовлетворительное – 3 балла;
- низкое – 2 балла.

**Разряд (классность):**

- шестой – 5 баллов;
- пятый – 4 балла;
- четвертый – 3 балла;
- третий – 2 балла;
- второй – 1 балл.

**Стаж работы по специальности:**

- свыше 30 лет – 5 баллов;
- от 20 до 30 лет – 4 балла;
- от 10 до 20 лет – 3 балла;
- от 5 до 10 лет – 2 балла;
- менее 5 лет – 1 балл.

**Владение смежными специальностями:**

- за каждую специальность – по одному баллу.

**Отношение к труду, бережливость.** Коэффициент расхода материальных ресурсов:

- менее 0,9 – 5 баллов;
- от 0,91 до 1,0 – 4 балла;
- от 1,01 до 1,1 – 3 балла;
- более 1,1 – минус 2 балла.

б) Оценка основных индивидуальных показателей.

**Возраст:**

- оценивается индивидуально.

**Образование:**

- высшее – 5 баллов;
- среднее специальное – 4 балла;
- среднее – 3 балла;
- неполное среднее – 2 балла.

**Состав семьи:**

– оценивается индивидуально с учетом требований современной социальной политики.

**Состояние здоровья:**

- оценивается индивидуально.

**Отношение к употреблению спиртного:**

- не употребляет – 5 баллов;
- равнодушное – 4 балла;
- сдержанное – 2 балла;
- злоупотребляет – минус 5 баллов.

2. Провести оценку деловых показателей членов звена сельскохозяйственного производственного кооператива.

Исходные данные представлены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Основные деловые показатели членов звена

Ф.И.О.	Выполнение норм, %	Балл	Качество работ	Балл	Разряд	Балл	Стаж работы	Балл	Смежные специальности	Балл	Бережливость	Балл
Иванов И. И.	125		хор.		5		32		5		0,87	
Петров П. П.	132		отл.		6		12		4		0,92	
Сидоров С. С.	100		низкое		3		25		2		1,06	
Мишин М. М.	115		хор.		4		4		3		1,12	
Васин В. В.	105		отл.		4		38		2		0,84	
Тарасов Т. Т.	89		удовл.		2		1		1		1,01	
Белов Б. Б.	95		удовл.		3		5		2		0,94	
Рыбаков Р. Р.	108		отл.		5		32		3		0,97	

3. Провести оценку индивидуальных показателей членов звена сельскохозяйственного производственного кооператива.

Исходные данные представлены в таблице 9.2.

4. Просуммировать баллы и итоговые результаты оценки показателей занести в таблицу 9.3.

5. Выделить трех наиболее вероятных кандидатов на сокращение.

6. Провести обсуждение каждого кандидата в отдельности.

В процессе обсуждения обратить внимание на соблюдение действующего законодательства о порядке увольнения и сокращения штатной численности работников.

Таблица 9.2 – Основные индивидуальные показатели членов звена

Ф.И.О.	Возраст, лет	Балл	Образование	Балл	Состав Семьи, чел.	Балл	Состояние здоровья	Балл	Отношение к спиртному	Балл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Иванов И. И.	53		высшее		4		слабое		не употреб	
Петров П. П.	34		ср. спец.		4		отличное		сдержан.	
Сидоров С. С.	49		высшее		5		удовл.		равнодуш.	

Окончание таблицы 9.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Мишин М. М.	26	ср. спец.			4		хорошее		злоупотребл.	
Васин В. В.	62	ср. спец.			5		удовл.		равнодуш.	
Тарасов Т. Т.	19	среднее			2		хоршее		не употребл.	
Белов Б. Б.	28	ср. спец.			4		отличное		сдержан.	
Рыбаков Р. Р.	52	ср. спец.			3		удовл.		злоупотребл.	

Таблица 9.3 – Итоговые оценки членов звена

Ф.И.О.	Основные деловые показатели	Место	Основные индивидуальные показатели	Место	Общая оценка	Место
Иванов И. И.						
Петров П. П.						
Сидоров С. С.						
Мишин М. М.						
Васин В. В.						
Тарасов Т. Т.						
Белов Б. Б.						
Рыбаков Р. Р.						

## ЗАНЯТИЕ 10. ПРИМЕНЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА ТРУДОВОГО УЧАСТИЯ

### 9.1. Цель занятия

Важнейшим из факторов, влияющих на морально-психологический климат в коллективе, является строгое соблюдение принципа оплаты по труду в соответствии с его количеством и качеством. Чтобы полнее и объективнее отразить участие каждого члена коллектива при распределении коллективного приработка, применяют коэффициент трудового участия.

**Цель занятия:** освоить методику распределения коллективного приработка с использованием коэффициента трудового участия.

### 9.2. Поощрение и коэффициент трудового участия

Поощрение – это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почта, повышения его престижа, более высокой оплаты труда.

Несправедливым применением поощрения можно рассорить весь коллектив. Поэтому при применении мер поощрения целесообразно учитывать ряд правил:

- поощрение следует применять при проявлении трудовой активности работника с положительным результатом;
- вознаграждение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда. Каждый работник должен четко представлять, что работать максимально хорошо очень выгодно;
- надолго отложенное вознаграждение неэффективно. Следует учитывать, чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает;
- поощрение должно быть доступным;
- вознаграждение полезно выразить публично тем людям, чьи результаты выше средних;
- нельзя поощрять того, кто этого не заслужил;
- не должно быть разрыва между декларацией руководителя о системе поощрения и реальной системой вознаграждения.

Важную роль в системе поощрения играет коэффициент трудового участия. Базовое значение КТУ устанавливается равным единице. Фактический же КТУ, определяемый работнику, может быть меньшим, равным или большим базового в зависимости от индивидуального вклада в общий результат. Факторы, влияющие на величину КТУ, приведены в таблице 10.1.

Таблица 10.1 – Факторы, влияющие на величину КТУ

Повышающие факторы	Величина повышения КТУ
1. Высокая (в сравнении с другими рабочими) производительность труда	0,1–0,3
2. Выполнение работ высокой сложности	0,1–0,2
3. Высокое качество работы	0,1–0,2
4. Помощь товарищам по работе	0,2
5. Бережное отношение к технике, соблюдение правил техники безопасности	0,1–0,2
Понижающие факторы	Величина понижения КТУ
1. Невысокая производительность труда	0,1–0,3
2. Низкое качество работы	0,1–0,2
3. Нарушение производственной дисциплины	0,1–0,3
4. Нарушение трудовой дисциплины	0,1–0,3
5. Неудовлетворительное состояние обслуживаемой техники, нарушение правил техники безопасности	0,1–0,2

Следует отметить, что в таблице 10.1 приведены условные факторы и диапазоны понижения или повышения КТУ. Фактически же перечень факторов, влияющих на величину КТУ, устанавливается в каждом конкретном случае с учетом характера и условий выполняемых работ. Необходимо на собрании трудового коллектива утвердить положение о порядке распределения приработка с использованием КТУ, а также перечень показателей (факторов) для установления фактического КТУ и величину его снижения или увеличения в зависимости от этих показателей. Это позволит избежать в коллективе конфликтных ситуаций.

### 9.3. Практические задания

#### 1. Проанализировать приведенную ниже ситуацию.

Бригада монтажников работает по коллективному подряду на строительстве воздушной линии электропередач. Из девяти человек восемь работают в ней постоянно, а учащийся ПТУ Иванов, будучи на производственной практике, отработал в бригаде месяц. Его наставником и руководителем практики формально являлся Васильев. Работали в течение месяца дружно, каждый добросовестно на закрепленном за ним участке. Такелажник Головкин мог выполнить любое

задание и при необходимости помогал отстающим. Когда же «узких» мест было больше, мастером на все руки проявлял себя бригадир Остапенко. Нарушений трудовой дисциплины практически не было. Только один раз Никонович не вышел на работу, объяснив это тем, что ему нужно было встретить приезжающую мать. Его никто не упрекал, но когда потребовалось, он отработал сверхурочно. На участке Амосова, кроме того, случился брак, но не по его вине. Елевский три дня участвовал в соревнованиях по футболу. Его поздравляли с успешным выступлением за команду города. Остапенко обязанности бригадира выполнял редко: перераспределял задания в отсутствие Никоновича и в связи с участием в соревнованиях Елевского.

Сумма приработка (премии) для распределения по КТУ составляла 7 200 000 рублей, то есть «вес» базового коэффициента 800 000 рублей.

На собрании бригады профорг Жилинский назвал фактические КТУ, которые определены советом бригады каждому члену коллектива (таблица 10.2).

Иванову – 0,5 (он новичок в бригаде и у него низкий разряд);  
Васильеву – 1,2 (0,2 балла добавлено за наставничество);  
Головкин – 1,4 (0,2 балла – за помощь отстающим и 0,2 – за совмещение профессий);

Богданову – 0,8 (0,2 балла сняли за низкий разряд);  
Жилинскому – 1,0 (0,1 сняли за низкий разряд и 0,1 добавили за общественную работу профоргом);

Елевскому – 0,9 (0,1 балла сняли потому, что три дня не работал, участвовал в соревнованиях);

Амосову – 0,8 (0,2 балла сняли за брак);

Никоновичу – 0,7 (0,3 балла сняли за прогул);

Остапенко – 1,7 как остаток от вычитания суммы коэффициентов всех остальных членов бригады от девяти баллов.

Многие рабочие остались недовольны распределением премии. Морально-психологическому климату в коллективе нанесен ущерб.

Таблица 10.2 – Распределение премии по КТУ

Ф.И.О	Профессия (должность)	Разряд	Величина КТУ	Распределение премии, руб.
1	2	3	4	5
Остапенко О. О.	бригадир, машинист	6	1,7	1 360 000
Головкин Г. Г.	такелажник	6	1,4	1 120 000
Никонович Н. Н.	такелажник	5	0,7	560 000

Окончание таблицы 10.2

1	2	3	4	5
Васильев В. В.	линейщик	6	1,2	960 000
Богданов Б. Б.	линейщик	3	0,8	640 000
Жилинский Ж. Ж.	линейщик	4	1,0	820 000
Амосов А. А.	линейщик	5	0,8	640 000
Елевский Е. Е.	линейщик	5	0,9	720 000
Иванов И. И.	линейщик	2	0,5	400 000
		Итого:	9,0	7 220 000

2. Предложить свое распределение КТУ между членами бригады, которое могло бы исключить или уменьшить недовольство рабочих.

Учебная группа делится на несколько команд. Каждая команда выставляет членам бригады КТУ и распределяет в соответствии с ним приработок. Результаты оформляются в виде таблицы 10.3.

Таблица 10.3 – Предлагаемое распределение премии по КТУ

Ф.И.О	Величина КТУ	Распределение премии, руб.
Остапенко О. О. Головко Г. Г. Никонович Н. Н. Васильев В. В. Богданов Б. Б. Жилинский Ж. Ж. Амосов А. А. Елевский Е. Е. Иванов И. И.		
Итого:	***	7 220 000

3. Огласить результаты, полученные командами при распределении премии по КТУ, и сравнить их с распределением КТУ советом бригады.

4. Провести обсуждение и выяснить:

- была ли допущена ошибка советом бригады при определении КТУ и распределении премии?
- как следовало бы определять величину КТУ?
- можно ли баллы, снятые с одного, передавать другому?
- позволяет ли механизм распределения премии по КТУ получить больше премию за счет других?

– чему должен быть равен суммарный КТУ?

5. Обсудить, насколько правомерны отдельные решения совета бригады?

Никонович не вышел на работу, скорее всего, по уважительной причине. Но он не предупредил коллектив. Прогул отработал и наказания заслуживает, но, возможно, в меньшей степени.

Иванов выполнял свое задание добросовестно, но ему снизили КТУ на 0,5 балла. Непонятно положение, которое учитывает не результат труда, а статус.

Непонятно, на каком основании Богданову и Жилинскому снижались КТУ за низкий разряд.

Обязательно надо конкретизировать причину и вид брака, случившегося на участке Амосов, чтобы обсудить и оценить решение совета бригады. Например, принять, что брак на проводе был заводской или возник при транспортировке, но Амосов, по всей вероятности, обязан был его обнаружить.

Наконец, весьма сомнительно увеличение КТУ профоргу.

Таблица 1 – Кредиты

Вопрос	Ответ	Кредит
1	2	3
1	а) б) в) г) д)	5 2 2 3 4
2	а) б) в) г) д)	3 3 4 5 2
3	а) б) в) г) д)	3 5 4 3 2
4	а) б) в) г) д)	2 3 4 5 3
5	а) б) в) г) д)	4 3 5 3 2
6	а) б) в) г) д)	2 3 5 3 4
7	а) б) в) г) д)	5 4 3 3 2

ПРИЛОЖЕНИЯ

Окончание таблицы 1

1	2	3
8	а)	3
	б)	5
	в)	4
	г)	3
9	д)	3
	а)	4
	б)	2
	в)	2
10	г)	5
	д)	3
	а)	4
	б)	2
	в)	2
	г)	2
	д)	2

Приложение Б

Таблица 2 – Кредиты

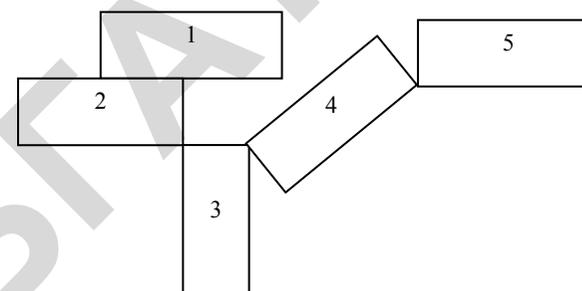
Вопрос	Ответ	Кредит
1	а)	1
	б)	3
	в)	3
	г)	5
2	а)	5
	б)	2
	в)	3
	г)	2
3	а)	3
	б)	5
	в)	4
	г)	3
4	а)	2
	б)	5
	в)	3
	г)	3
5	а)	5
	б)	2
	в)	2
	г)	3
6	а)	5
	б)	2
	в)	3
	г)	4
7	а)	3
	б)	1
	в)	5
	г)	4
8	а)	5
	б)	4
	в)	3
	г)	2
9	а)	5
	б)	2
	в)	3
	г)	4
10	а)	3
	б)	2
	в)	5
	г)	4

## Приложение В

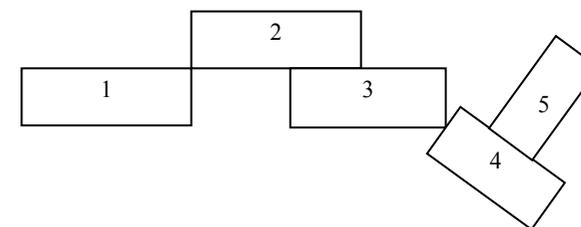
Таблица 3 – Правильное решение проблемы кораблекрушения на Луне

Предмет	Правильный номер	Пояснения специалистов
Коробок спичек	14	На луне нет кислорода, который необходим при горении, поэтому спички совершенно не нужны
Пищевые концентраты	4	Эффективное средство для поддержания необходимой энергии
20 м нейлонового шнура	6	Могут быть использованы для преодоления скал и переноски раненых
Шелковый купол парашюта	8	Может защитить от солнечных лучей
Переносной обогреватель на солнечных батареях	12	Не нужен на солнечной стороне
Коробка сухого молока	11	Более громоздкая замена пищевого концентрата
Два баллона с кислородом по 50 кг	1	Самое необходимое для поддержания жизни
Звездная карта лунного небосклона	3	Необходима для навигации
Самонадувающаяся спасательная лодка	9	Баллоны с CO <sub>2</sub> можно использовать в качестве привода для двигателя
Компас	13	Магнитное поле на Луне не поляризовано, поэтому компас в данном случае бесполезен
25 л воды	2	Необходимы для возмещения потерь влаги в организме на освещенной стороне
Сигнальные ракеты	10	Аварийные сигналы будут необходимы при приближении к станции
Аптечка первой помощи с инъекционными иглами	7	Иглы для впрыскивания витаминов, лекарств и т. д. подходят для специальных устройств в скафандрах
Приемопередатчик с частотной модуляцией на солнечных батареях	5	Для связи со станцией приемник с частотной модуляцией применим только на небольших расстояниях

## Приложение Г



Первый геометрический рисунок



Второй геометрический рисунок

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Беляцкий, Н. П.* Менеджмент: тесты, задачи, ситуации, деловые игры / Н. П. Беляцкий [и др.]. – Минск: Книжный Дом, 2005. – 224 с.
2. *Брасс, А. А.* Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам / А. А. Брасс. – Минск: Современная школа, 2006. – 352 с.
3. *Брасс, А. А.* Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск: Современная школа, 2006. – 192 с.
4. *Веснин, В. Р.* Менеджмент / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
5. *Виханский, О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский. – Москва: Экономика, 2004. – 528 с.
6. *Виханский, О. С.* Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардики, 2002. – 288 с.
7. *Володько, В. Ф.* Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2006. – 304 с.
8. *Воробьев, Л. А.* Менеджмент производства / Л. А. Воробьев. – Минск: БелНИИ АЭ, 2003. – 304 с.
9. *Ганэ, В. А.* Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления: учебно-методический комплекс / В. А. Ганэ, С. В. Соловьева. – Минск.: Изд-во МИУ, 2006. – 214 с.
10. *Гончаров, В. И.* Основы менеджмента: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2006. – 288 с.
11. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – Москва: Новое знание, 2004. – 336 с.
12. *Королев, Ю. Б.* Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев. – Москва: Колос, 2007. – 424 с.
13. *Латфуллин, Г. Р.* Организационное поведение: практикум / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 272 с.
14. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2005. – 702 с.

Учебное издание

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Практикум*

Составители:

**Трейер** Линда Вальфридовна,  
**Казакевич** Леонид Александрович

Ответственный за выпуск М. Ф. Рыжанков  
Корректор А. И. Стебуля  
Компьютерная верстка Л. А. Казакевича, А. И. Стебуля

Подписано в печать 07.09.2010 г. Формат 60×84<sup>1/16</sup>.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 3,27. Тираж 150 экз. Заказ 818.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования

«Белорусский государственный аграрный  
технический университет».

ЛИ № 02330/0552841 от 14.04.2010.

ЛП № 02330/0552743 от 02.02.2010.

Пр. Независимости, 99–2, 220023, Минск.