

УДК 65.0  
ББК 65.291.21  
М 50

Авторы-составители: Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент;  
Н. К. Зайцева, ассистент

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

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-  
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации». Протокол № 2 от 14 декабря 2010 г.

**Менеджмент** : практикум для студентов специальности 1-25 01 07 «Эко-  
М 50 номика и управление на предприятии». В 3 ч. Ч. 2 / авт.-сост. : Е. А. Левченко,  
Н. К. Зайцева. – Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-эконо-  
мический университет потребительской кооперации», 2011. – 48 с.  
ISBN 978-985-461-884-5

УДК 65.0  
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-461-884-5

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2011

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управленческая деятельность осуществляется менеджерами на различных уровнях: начиная от директора фирмы или президента компании, заканчивая бригадирами или мастерами. Вместе с тем результаты труда зависят от их квалификации и компетентности в вопросах организации деятельности, используемых методов управления, умения эффективно выполнять управленческие функции, управления персоналом и конфликтами и др.

Если ранее было достаточно профессиональных экономических знаний для управления предприятием, учреждением, то в современных условиях требования к руководителю меняются. Профессиональный менеджер должен быть не только хорошим организатором, но и обладать высоким уровнем общей культуры, потенциалом стратегического мышления, предпринимательским чутьем, инновационным стилем управления.

Совершенствование управления производственно-хозяйственными системами, повышение уровня организации и эффективности управленческого труда являются важнейшими задачами менеджеров в настоящее время и гарантируют успех управленческой деятельности в целом.

Значение менеджмента как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усилении мировой конкуренции.

Важность изучения данной дисциплины подтверждается также тем, что менеджмент – это не только искусство, но и наука управления, которая базируется на своих теориях, законах, принципах. Чтобы стать профессиональным управляющим, необходимо сочетание теории и практики.

Практикум (ч. 2) разработан в соответствии с типовой программой и стандартами специальностей экономического профиля, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Он предназначен для закрепления изучения основных функций менеджмента, подходов к управлению организационными процессами и поведением людей в их совместной деятельности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды, основных инструментов управления процессами, связанными с личностью, а также реинжиниринга бизнес-процессов.

Целями практикума являются закрепление изучения студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, а также приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением людей в их совместной деятельности.

К задачам данного практикума относится следующее:

- сформировать навыки управления процессом адаптации человека и организации;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- приобрести практические навыки управления конфликтами;
- приобрести практические навыки управления изменениями;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления;
- сформировать навыки управления реинжинирингом бизнес-процессов.

Изучив курс «Менеджмент» по практикуму (ч. 2), студенты должны знать:

- функции управления организацией и их основное содержание;
- содержание организационных процессов и основы управления ими;
- технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений.

Студенты должны уметь:

- проектировать организационную структуру;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений.

Успешное усвоение курса «Менеджмент» предполагает использование практикума как на практических и семинарских занятиях, так и в рамках самостоятельной работы, что позволит студентам в дальнейшем успешно решать проблемы, связанные с производственной, экономической, инновационной и социальной деятельностью предприятий. В практикуме в рамках практических и семинарских занятий и самостоятельной работы предусматривается изучение основных понятий менеджмента и формирование навыков их использования.

Темы практикума (ч. 2) последовательно рассматривают вопросы, изучаемые в четвертом семестре, характеризующие содержание и значение таких функций организации, как планирование, организация, мотивация, контроль, процессы коммуникации, влияния и принятия решений, ситуационные факторы и элементы проектирования

организации, основные типы организационных структур, новые подходы в проектировании организаций, управление процессом адаптации человека и организации, конфликтами, изменениями и реинжиниринг бизнес-процессов.

Рекомендуемая форма контроля знаний в четвертом семестре – экзамен.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Всего	Количество аудиторных часов		
		в том числе		
		лекции	практические занятия	семинарские занятия
<i>4. Функции управления</i>	18	10	2	6
4.1. Функции организации и общие функции управления	2	2	–	
4.2. Общая функция – планирование	4	2	2	
4.3. Общая функция – организация	4	2		2
4.4. Общая функция – мотивация	4	2		2
4.5. Общая функция – контроль	4	2		2
<i>5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений</i>	22	12	4	6
5.1. Коммуникации в управлении	8	4	2	2
5.2. Влияние и власть	6	4		2
5.3. Принятие решений	8	4	2	2
<i>6. Проектирование организации</i>	14	8	2	4
6.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации	4	2	2	
6.2. Основные типы организационных структур	6	4		2
6.3. Новые подходы в проектировании организаций	4	2		2
<i>7. Управление процессами, связанными с личностью</i>	12	6	4	2
7.1. Управление процессом адаптации человека и организации	4	2	2	
7.2. Управление конфликтами	4	2	2	
7.3. Управление изменениями	4	2		2
<i>8. Реинжиниринг бизнес-процессов</i>	4	2	2	
Итого	70	38	14	18

## **Тема 4. Функции управления**

### **4.1. Функции организации и общие функции управления**

#### *План*

1. Функции организации – специальные функции управления определенным ресурсом.
2. Общие функции управления и управленческий цикл.
3. Основное содержание процессов управления производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Какую роль играет выделение на предприятии управленческих функций?
2. Правильно ли выделять целеполагание в качестве самостоятельной функции или оно представляет собой составную часть планирования?
3. Является ли функцией управления руководство (лидерство)? Почему?
4. Какая из функций менеджмента, по Вашему мнению, важнейшая? Поясните свой ответ.
5. Что представляют собой функции управления и чем определяется их состав?
6. Почему управление ассоциируется с людьми, профессионально осуществляющими эту функцию?
7. Какие функции выполняет руководитель организации?

#### *Темы рефератов*

1. Деятельность и функции управления.
2. Основное содержание конкретных функций управления фирмой.

#### *Задания*

**Задание 1.** Руководитель предприятия для осуществления стратегических замыслов принял решение о мобилизации потенциала организации. Основное внимание им было сосредоточено на распределении финансовых ресурсов организации.

Определите, правильно ли выбрано основное направление мобилизации организации. Если правильно, то укажите, что нужно сделать руководителю для верного распределения финансовых ресурсов организации.

**Задание 2.** Опишите особенности реализации различных управленческих функций в своей организации.

## **4.2. Общая функция – планирование**

### *План*

1. Функция планирования.
2. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.
3. Принципы планирования.
4. Основные этапы планирования. Система планов.

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Формы планирования с учетом организационной структуры.
2. Каких принципов нужно придерживаться, осуществляя планирование?
3. Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного? Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
4. Из каких процедур состоит тактическое планирование?
5. В чем заключается управление по целям?
6. Как следует оценивать стратегический план?
7. Где и как можно использовать стратегическое планирование в региональном управлении?

### *Темы рефератов*

1. Системы планирования материальных потоков: MRP, MAP, «канбан» и «точно в срок».
2. Организация и порядок разработки плана.
3. Особенности разработки оперативно-календарных планов.

### *Задания*

**Задание 1.** Я отвечаю за составление бюджета отдела. Укажите, с чего мне начинать.

**Задание 2.** Укажите, возможно ли, чтобы персонал оставался довольным, трудолюбивым и стремился к лучшим результатам.

### **4.3. Общая функция – организация**

#### ***План***

1. Основные задачи и компоненты функции организации.
2. Функция организации и проектирование работы.
3. Взаимозависимости работ. Этапы проектирования работы.
4. Методы и модели проектирования работы. Выбор модели проектирования работы.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие существуют уровни управления в организации?
2. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?
3. Что такое горизонтальное разделение труда?
4. Какова роль вертикального разделения труда в функционировании организации?
5. Каковы характерные черты организации как открытой системы?
6. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?
7. Как влияет делегирование полномочий на организационные структуры?
8. Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию полномочий?

#### ***Темы рефератов***

1. Механизмы координации рабочих задач.
2. Децентрализация, построение иерархий управления.

#### ***Задания***

**Задание 1.** Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Укажите, как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление:

1. Как Вы думаете?
2. Каковы Ваши предложения?
3. Вы будете выполнять или нет?

**Задание 2.** Составьте должностную инструкцию по любой управленческой должности.

**Задание 3.** Руководство предприятием приняло решение о создании филиала в другом городе.

Укажите, какие вопросы руководство должно продумать с точки зрения нормального функционирования во вновь создаваемой организации.

#### **4.4. Общая функция – мотивация**

##### *План*

1. Понятия мотива и содержание функции мотивации.
2. Требования к механизму мотивации.
3. Стимулы, регуляторы и мотивы.
4. Основные методы мотивации труда.
5. Концепция партисипативного управления. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.

##### *Вопросы для самоконтроля*

1. Какая теория соединяет теорию ожиданий и теорию справедливости?
2. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?
3. На чем основана теория ожиданий В. Врума?
4. Какова основная мысль теории справедливости?
5. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?
6. Основные стадии мотивационного процесса.

##### *Темы рефератов*

1. Теории мотивации. Их сходства и различия.
2. Разработка системы мотивации.

## Задания

**Задание 1.** Несколько из работников трудятся на прославленном конвейере, проверяя микросхемы. Эта работа утомительна и однообразна, но она необходима. Сознвая это, руководитель тем не менее не имеет возможности ни повысить заработную плату, ни изменить названия должностей работников. Определите, как руководителю мотивировать их деятельность.

**Задание 2.** В Вашей компании руководителям советуют давать ежегодную оценку работы своих сотрудников. Укажите, в какой форме это лучше делать.

**Задание 3.** Поясните, как руководителю завершить оценку работы сотрудника: похлопать его по спине, дать отеческий совет или же конкретные указания о каких-либо деталях работы.

**Задание 4.** Мы – маленькая фирма и только начинаем дело, поэтому пока не можем оценивать труд своих сотрудников по рыночной цене. Объясните, как же привлечь нужных нам людей.

**Задание 5.** Несколько подчиненных совершают немотивированные действия. Укажите, как направить их деятельность.

**Задание 6. Оценка мотивации.** Прежде, чем побуждать к труду своих подчиненных, оцените собственные мотивационные тенденции. Результаты приводимых ниже сравнений помогут Вам более точно разобраться с этим сложным феноменом.

*Парные сравнения.* Перед Вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно друг с другом. Например, первую со второй, первую с третьей, первую с четвертой и т. д. до конца. Затем вторую фразу с третьей, вторую с четвертой, вторую с пятой и т. д. Сравнивая пары фраз, каждый раз оценивайте, какое высказывание для Вас лично важнее (приписывайте ему один балл). В конце операции сравнения подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания, получившие наибольшее количество баллов. Это будут доминирующие тенденции. Перед началом сравнений произнесите «Я хочу...».

1. Зарабатывать себе на жизнь.
2. Обеспечить свое будущее.
3. Покупать хорошие вещи.
4. Обеспечить себе положение влияния.
5. Завоевать достойное место в жизни.

6. Делать что-либо интересное.
7. Приобретать новые знания и умения.
8. Развивать свои способности.
9. Идти в ногу с жизнью.
10. Быть не хуже других.
11. Применять свои силы и способности.
12. Иметь постоянных собеседников.
13. Завоевать признание и уважение.
14. Обеспечить себе материальный комфорт.
15. Внести свой вклад в общее дело.
16. Быть при деле.
17. Убегать от неприятностей.

Подумайте над результатом. Сделайте вывод, как избавиться от нежелательных тенденций.

#### **4.5. Общая функция – контроль**

##### *План*

1. Понятие функции «контроль».
2. Упреждающий и результирующий контроль. Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля.
3. Сферы и объекты контроля.
4. Этапы реализации контроля.
5. Принципы и эффективность контроля.

##### *Вопросы для самоконтроля*

1. Из каких этапов состоит процедура контроля?
2. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

##### *Темы рефератов*

1. Поведенческие аспекты контроля.
2. Современные тенденции развития контроля.

##### *Задания*

**Задание 1.** Ваше предприятие создает дочернюю фирму в виде акционерного общества открытого типа. Объясните, по каким параметрам Вы будете контролировать деятельность дочерней организации.

**Задание 2.** Перечислите, какие процедуры контроля используются в организации, где Вы работаете или проходили практику? Поясните, как контролируется достижение основных целей Вашей организации. Укажите, какая из современных тенденций развития контроля проявляется в Вашей организации.

## **Тема 5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

### **5.1. Коммуникации в управлении**

#### *План*

1. Понятие коммуникации.
2. Вербальная и невербальная коммуникации.
3. Процесс коммуникации.
4. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Средства коммуникации.
2. Структура коммуникативного акта.
3. Барьеры общения.

#### *Темы рефератов*

1. Проблемы расшифровки вербальной и невербальной информации.
2. Роль мимики и жестов.
3. Организация пространства, зоны общения, размещение аудитории.
4. Культура и коммуникации в системе международного менеджмента.

#### *Задания*

**Задание 1.** Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за политику авиакомпании. При президенте имеются структуры, которые имеют штабные полномочия (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании).

В авиакомпании имеется вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летной эксплуатации

самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов, а следовательно, техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию во взаимодействии всех подразделений авиакомпании и подчинена директору организации перевозок. Структура авиакомпании «Альфа» приведена на рисунке 1.

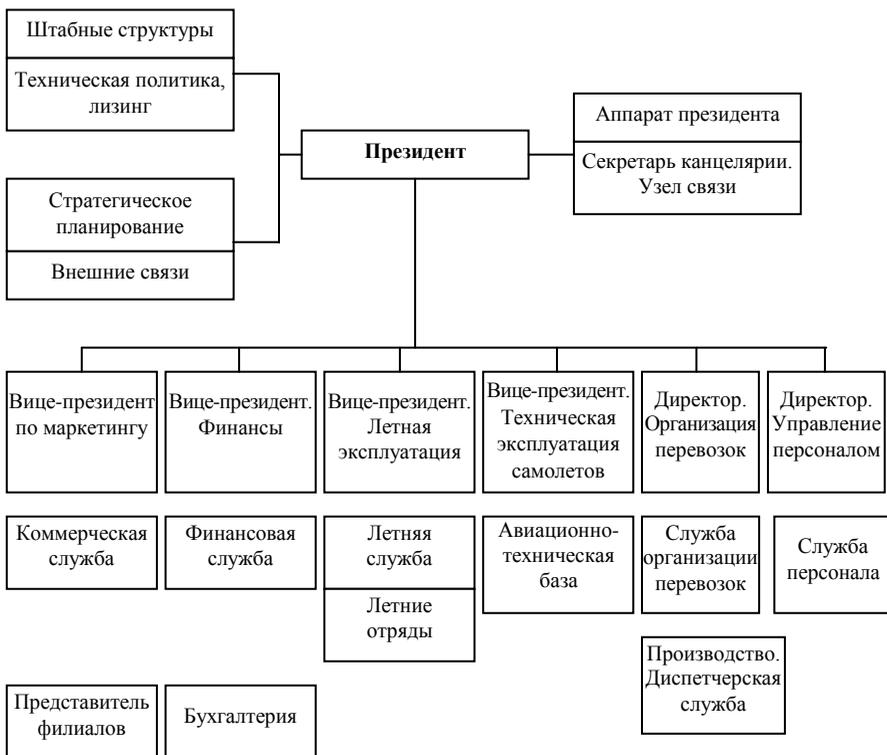


Рисунок 1 – Структура авиакомпании «Альфа»

Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с прилагаемой структурой.

Для решения ситуации необходимо следующее:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;

- выделить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
  - установить коммуникации «руководитель-подчиненный»;
  - построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
  - определить цепь обратной связи;
  - определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;
  - определить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
  - определить коммуникационные роли руководителей подразделений.
- Будьте готовы защитить выбранный Вами вариант организационной коммуникации перед аудиторией, а также задать вопросы коллегам по их вариантам решения.

**Задание 2.** Компания «Бетта», находящаяся в г. Минске, занимающаяся выпуском офисной мебели, имеет 17 сбытовых центров, находящихся как в Республике Беларусь, так и в ближнем зарубежье.

Офисная мебель, выпускаемая компанией, обладает достаточной конкурентоспособностью и имеет сбыт.

Сбытовые центры компании функционируют практически без вмешательства главной конторы, что означает, что 17 отделений фирмы идут по 17 различным направлениям. За последние два года произошло резкое падение объема продаж офисной мебели (более 50%).

Проанализировав ситуацию, руководство компании пришло к выводу, что основные проблемы лежат в сфере продвижения и сбыта товаров.

Первоочередным шагом явилось назначение нового вице-президента компании по сбыту и маркетингу.

После детального анализа работы компании новый вице-президент определил, что между сбытовыми центрами, торговыми агентами и головной конторой нет эффективного обмена информацией, поэтому совместная работа над определением текущих и перспективных целей очень затруднена, отсутствует обмен идеями между торговыми агентами.

Увеличение обмена продаж продукции новый вице-президент попытался обеспечить при помощи изменения подхода к обмену информацией в рамках компании и организации системы коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

После проведения ряда мероприятий выручка от продаж продукции резко возросла (на 40%).

Это явилось результатом вновь созданной в организации эффективной коммуникационной сети.

Вам предлагается стать вице-президентом по сбыту и маркетингу и разработать коммуникационную сеть организации и ее филиалов, а также мероприятия по мотивации торговых агентов и сбытовых центров с целью повышения сбыта продукции.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какие преграды существовали в компании «Бетта» на пути информационного обмена до смены вице-президента по сбыту и маркетингу?

2. Какие формы информационного обмена Вы бы выбрали для совершенствования системы коммуникации в организации?

### ***Задание 3. Трудный руководитель.***

Жизнь устроена так, что большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчиненных. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующую афессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.

2. Научиться терпению и терпимому отношению к неустраивающему Вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» – модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.

3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя.

4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение Вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении Вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации?

2. Если Ваш руководитель, по Вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у Вас раздражение, что Вы постарались бы применить на практике?

3. Каким образом можно наиболее рационально преодолеть трудности в осуществлении коммуникаций?

#### ***Задание 4. Построение коммуникаций.***

Оценка целесообразности и эффективности коммуникаций производится на основе анализа коммуникативной деятельности менеджеров с помощью следующих вопросов:

1. Где я черпаю информацию?
2. Какую информацию я распространяю внутри своего подразделения?
3. Находятся ли в равновесии моя деятельность и накопление информации?
4. Каких изменений могу я потребовать от своей организации?
5. Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?
6. Каким я вижу будущее направление работы своей организации?
7. Какие внешние связи я поддерживаю?
8. Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
9. Как я сочетаю свои личные права и обязанности?

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Все ли направления коммуникативной функции охватывают перечисленные вопросы?
2. Насколько точно можно будет оценить эффективность коммуникаций?
3. Какие существуют дополнительные резервы повышения эффективности коммуникативной деятельности?

## **5.2. Влияние и власть**

### ***План***

1. Понятие власти. Источники власти.
2. Авторитет. Доверие. Лидерство.
3. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах.
4. Стиль руководства.

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Особенности влияния в современных условиях.
2. Формы власти (власть, основанная на принуждении; вознаграждение; влияние через традиции; влияние с помощью харизмы; экспертная власть), их сильные и слабые стороны.

3. Перечислите качества руководителя, способствующие формированию истинного авторитета.

4. Приведите примеры известных харизматических руководителей и попытайтесь объяснить сильные и слабые стороны их власти.

5. Дайте характеристику понятий «авторитет расстояния», «авторитет подкупа».

6. Дайте характеристику понятий «авторитет педантизма», «авторитет подавления».

7. Подходы к изучению факторов, влияющих на эффективность лидерства, теория великих людей, поведенческий и ситуационный подходы.

8. Классификация стилей лидерства и их применение в различных ситуациях. Факторы, влияющие на выбор стиля лидерства.

9. Влияние стиля на успехи предприятия.

10. Сравните различные стили в рамках управленческой «решетки ГРИД».

11. Почему стиль, ориентированный на человека, не всегда оказывается эффективным?

12. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?

### ***Темы рефератов***

1. Роль личности в жизни общества. Соотношение роли великой личности в истории и харизматичного руководителя в бизнесе.

2. Концепция баланса власти между руководителями и подчиненными.

3. Уроки эффективного бизнес-лидерства.

4. Руководитель, менеджер, лидер, предприниматель – основные отличия.

5. Методы и стиль лидерства.

6. Влияние стиля на успехи предприятия.

7. Стиль в системе категорий менеджмента.

8. Индивидуальный стиль деятельности.

9. Управление людьми и национальная культура.

### ***Задания***

***Задание 1.*** В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее. Какой способ управления сотрудниками Вы пола-

гаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными о том, как эффективнее решить ту или иную проблему. Поясните свой выбор. Объясните, в чем Вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным.

**Задание 2.** Вам свойственно соглашаться с людьми, брать на себя обязательства, часто даже не связанные с выполнением Ваших непосредственных обязанностей. Как правило, Вы делаете это, чтобы избежать конфликтов. Однако просьб становится все больше, потому что некоторые просто эксплуатируют Вашу слабость. Поясните, как быть, ведь у Вас практически не остается времени на работу.

**Задание 3.** Когда Вы критикуете свою служащую, она реагирует очень эмоционально и плаксиво. Вам приходится заканчивать беседу. Поясните, как довести до нее свои соображения?

**Задание 4.** Определите виды власти, используя следующие высказывания:

- а) менеджер может влиять на других, если он контролирует величину наказания;
- б) менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом;
- в) менеджер воспринимается как носитель специальных полезных знаний;
- г) руководитель настолько хорош своими качествами, что исполнитель хочет быть похож на менеджера;
- д) право человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации.

**Задание 5.** Определите виды псевдоавторитета, используя следующие высказывания:

- а) руководитель считает, что его авторитет возрастет, если он будет официально себя вести;
- б) руководитель прибегает к мелочной опеке, тем самым сковывая творческую инициативу подчиненных;
- в) руководитель хвалится бывшими заслугами;
- г) менеджер прибегает к угрозам, лишает людей уверенности, инициативы;
- д) добрый дядюшка.

**Задание 6.** Вы – начальник коммерческого отдела. За последний год резко упал спрос на средства оргтехники. Попробуйте убедить руководство фирмы приобрести партию средств передачи информации одной из зарубежных фирм, использовав различные «усиливающие» аргументы убеждения.

**Задание 7.** Ваш заместитель, по Вашему мнению, слишком демократичен. Он предоставляет сотрудникам слишком большую свободу, у него из-за этого могут быть неприятности. Вам же потом придется приводить его дела в порядок. Укажите, каковы Ваши действия.

**Задание 8.** Ваш заместитель прекрасно знает работу. Но он бесчувственный человек и обижает людей, с которыми работает. Вы пытались с ним это обсудить, но он не понимает. Укажите, каковы Ваши действия.

**Задание 9.** Меня, не достигшего 30 лет, назначили старшим управляющим. Я удовлетворен этим, но иногда чувствую, что людям, которые старше меня, не нравится получать от меня указания. Поясните, возможно ли приобрести авторитет, не прибегая к авторитарным методам.

### **5.3. Принятие решений**

#### ***План***

1. Проблемы и решения. Рациональность решения.
2. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения.
3. Подходы к участию в принятии решений.
4. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению.
5. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Особенности управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Исходные принципы принятия решений.
4. Управленческие решения как продукт управленческого труда. Управленческие решения в системе категорий менеджмента.

## *Темы рефератов*

1. Основные положения теории принятия решений.
2. Роль руководителя в принятии управленческих решений, разработке и выборе вариантов решения, постановке целей.
3. Табличная техника принятия решений.
4. Эвристические методы.
5. Коллегиальные формы принятия управленческих решений: основные проблемы, принципы и методы.
6. Доведение решений до исполнителей.
7. Подготовка исполнителя к выполнению задания.
8. Мотивация исполнителей.
9. Контроль исполнения принятого решения: необходимость, функции и системы. Требования к контролю.
10. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) и управленческие решения.
11. Типовой процесс выработки и реализации решения.
12. Методы принятия управленческих решений.
13. Модели в системе принятия управленческих решений.

## *Задания*

**Задание 1.** Распределите нижеперечисленные виды работ по этапам и операциям процесса принятия решения:

- выявление управленческой проблемы или задачи;
- предварительная постановка цели;
- сбор необходимой информации;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- организация выполнения решения;
- контроль выполнения решения;

- стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;

- установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и, при необходимости, корректировка цели и задач.

Перечисленные этапы можно представить в виде блок-схемы. Для примера приведем начальный этап построения блок-схемы. Каждый этап состоит из ряда операций. Первый этап «Выявление управленческой проблемы или задачи» требует выполнения следующих операций:

- анализа ситуации или объекта по качественным и ресурсным показателям;

- сравнения эффективности объекта с лучшими мировыми достижениями в данной области;

- определения расхождения показателей анализируемых объектов;

- анализа литературных источников, патентного фонда, отчетов о научно-исследовательской работе, рекламаций и претензий потребителей;

- анализа организационно-технического уровня производства у изготовителя и потребителя;

- формирования направлений развития объекта и т. д.

**Задание 2.** Определите, какие решения должен принять руководитель в указанных ниже ситуациях. Укажите, из каких этапов состоит процесс их разработки и принятия.

1. Объем товарооборота по потребительскому обществу составил:

- в июне – 15 560 млн р.;

- в июле – 16 910 млн р.

Индекс цен в июле (к июню) – 1,021.

На август плановый отдел предлагает утвердить план розничного товарооборота в сумме 18 800 млн р.

2. Начальник планового отдела написала докладную записку на имя председателя райпо о нарушении трудовой дисциплины (статист Т. Н. Сомова пришла на работу в 14 ч без предупреждения и без уважительной причины).

3. Покупатель написал жалобу на заведующего магазином о нарушении прав потребителя. В магазине пять дней назад было куплено пальто, которое оказалось велико. Пальто меньшего размера в продаже не было. Продавец и заведующий магазином отказали удовлетворить просьбу покупателя принять пальто и вернуть деньги, мотивируя отказ тем, что работники магазина не должны в данном случае возвращать деньги.

4. Покупательница А. И. Иванова в Книге жалоб и предложений сделала следующую запись: «Я выражаю глубокую благодарность кассиру-контролеру С. И. Ивлевой за честность в ее работе. Дважды я забывала взять сдачу, но, спустя сутки, обращалась к ней, и она сразу мне возвращала деньги. Работники магазина могут гордиться таким сотрудником».

**Задание 3.** Определите последовательность управленческих действий (шагов) для достижения целей организации. Для этого составьте указанные действия в необходимом, с Вашей точки зрения, порядке, присваивая им номер выбранного действия.

1. Формулирование проблемы, ее суть.
2. Реальное состояние системы, чем оно обусловлено.
3. Оценка новизны проекта.
4. Оценка вариантов решения проблемы (оценка альтернатив).
5. Документальное оформление задач.
6. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
7. Идеальное состояние системы, при котором цель реализована.
8. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
9. Определение путей решения проблемы, разработка альтернативных вариантов решения проблемы.
10. Постановка задачи исполнителям (организация выполнения решения).
11. Выбор наилучшего решения проблемы, сопоставление его с первоначальной целью.
12. Контроль за выполнением решения.
13. Определение отклонений реального состояния системы от идеального (определение существования проблемы).
14. Определение цели деятельности.
15. Формулирование конкретных задач для выбранного решения проблемы.

**Задание 4.** Составьте алгоритм действий для многоступенчатого «мозгового штурма».

### ***Игра «Мозговой штурм»***

Проведите одну из деловых игр типа «мозговой штурм» с целью выработки навыков принятия оптимальных решений.

Используя правила и метод многоступенчатой (каскадной) мозговой атаки, примите оптимальное решение по какой-либо задаче. С этой целью выполните следующее:

- выберите обсуждаемую задачу, по которой нужно выработать решение;
- сформируйте группу генерации идей и группу оценки;
- осуществите первый этап генерации идей (поиск, разведку);
- проведите второй этап – соберите максимум предложений;
- составьте список предложений и контрпредложений;
- подберите специальную группу людей для выработки решения и проведите третий этап – синтез (совмещение) идей; выработайте решение;
- осуществите четвертый этап – прогноз возможностей и трудностей, вытекающих из решений;
- перейдите к пятому этапу генерации идеи – обобщите полученные идеи решений, сведите их многообразие к небольшому числу принципов;
- приступите к шестому этапу – деструктивному, постарайтесь «разгромить» предложения с различных позиций: логической, фактической, внедренческой, целостной, этической, социальной;
- примите окончательное решение.

## **Тема 6. Проектирование организации**

### **6.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации**

#### *План*

1. Ситуационные факторы проектирования организации: оценка внешней среды; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.

2. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

#### *Вопросы и задания для самоконтроля*

1. Определите задачи для организаций различного типа.
2. Какие факторы необходимо учитывать, решая вопрос о расширении компании. Какие планы следует разработать с целью обеспечения быстрого роста?

3. Какой метод проектирования структур состоит из разработки дерева целей, экспертного анализа и составления карт прав и ответственности?

4. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?

### ***Темы рефератов***

1. Оргструктура и функциональный потенциал организации.
2. Влияние внутренних ситуационных переменных на повышение эффективности деятельности организации.
3. Эффективная организационная структура: признаки и правила построения.

### ***Задания***

***Задание 1.*** Руководитель небольшой исследовательской организации получил кредит на закупку нового научного оборудования. Он сам не является специалистом по всем видам приборов, которые собирается приобрести. Укажите, целесообразно ли в данном случае делегировать право принимать решение о закупке определенных моделей приборов специалистам в соответствующих областях.

***Задание 2.*** Директор книжного магазина при известном издательстве решил продавать в магазине профильную литературу других издательств, многие из которых не имеют своих сетей сбыта и готовы предоставлять свою печатную продукцию на реализацию на весьма выгодных условиях. Укажите, целесообразно ли делегирование полномочий, касающихся принятия решений относительно приема конкретных изданий на реализацию, ведущему товароведу магазина или директору. Объясните, стоит ли им сохранить эти полномочия за собой.

***Задание 3.*** Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Если Вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий Вы могли бы, по Вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи Вы бы избрали?
3. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия Вы никогда никому делегировать не будете?

## **6.2. Основные типы организационных структур**

### *План*

1. Линейно-функциональная (традиционная) структура.
2. Дивизиональная структура.
3. Матричные структуры (проектная и матричная).

### *Вопросы для самоконтроля*

1. В какой организационной структуре функциональные подразделения лишены властных полномочий?
2. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?
3. Какой уровень управления комбинированной организационной структуры отражает особенности конкретной организации?
4. Типы дивизиональных оргструктур.
5. Каково отличие органических организаций от механистических?
6. Какой основной недостаток имеют региональные оргструктуры?

### *Темы рефератов*

1. Бюрократические и адаптивные организационные структуры.
2. Структура организации, построенной по продуктовому признаку.
3. Структура организации, ориентированная на потребителей.
4. Региональная (географическая) структура.
5. Преимущества и недостатки основных видов организационных структур.

## Задания

**Задание 1.** На рисунке 2 представлена структура управления предприятия «Омега».



Рисунок 2 – Структура предприятия «Омега»

Определите, к какому типу управленческих структур относится структура управления данного предприятия и опишите ее основные черты.

**Задание 2.** На предприятии имеется совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В. Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления (штаб). Составьте структуру управления организацией и определите ее тип.

**Задание 3.** Изобразите организационную структуру управления предприятием, которое осуществляет в областном центре розничную торговлю (10 магазинов), имеет кафе и цех по производству овощных салатов, а также три магазина в районном центре.

**Задание 4.** Изобразите комбинированную организационную структуру управления предприятием, основными видами деятельности которого являются торговля и производство швейных изделий.

**Задание 5.** Изобразите организационную структуру среднего по размерам предприятия, осуществляющего оптовую торговлю товарами культурно-бытового назначения.

## **Тема 6.3. Новые подходы в проектировании организаций**

### ***План***

1. Эхдократическая организация.
2. Многомерная организация.
3. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок.
4. Партиципативная организация. Сетевые организационные структуры.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы различия в принятии решений в традиционной, партиципативной и делегирующей организации?
2. На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?
3. Какая современная организация основана на участии работников в управлении?

### ***Темы рефератов***

1. Венчурные организационные структуры.
2. Новейшие формы организационных структур.

### ***Задания***

**Задание 1.** Выплавка металла и сборка видеомagnитофонов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство – спектр деятельности акционерной компании «Тулачермет». Возникшая на базе Новотульского металлургического завода, основного поставщика товарного чугуна для машиностроения в средней полосе России, компания стремительно расширяет круг своих интересов.

«Мы создаем «двухэтажную» экономику, – подчеркивает генеральный директор компании Анатолий Пухов. К основному металлургическому ядру примыкают мелкие фирмы. Малые предприятия, товарищества с ограниченной ответственностью, кооперативы пользуются нашими ресурсами. Это позволяет компании ускорять оборот капитала и, что немаловажно сегодня, решать многие социально-бытовые вопросы коллектива».

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенной ситуации?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

## **Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью**

### **7.1. Управление процессом адаптации человека и организации**

#### *План*

1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.
2. Личностные характеристики человека. Характеристика индивидуальности человека.
3. Обучение поведению человека в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации.
4. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями.
5. Управление группой. Общая характеристика группы.
6. Влияние ситуационных характеристик на группу размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Управление процессом вхождения человека в организацию.
2. Развитие чувства ответственности в период адаптации работника.
3. Развитие чувства ответственности при вхождении человека в организацию.
4. Усвоение норм и ценностей в период адаптации работника.

#### *Темы рефератов*

1. Обучение в период адаптации работника.
2. Влияние на процесс адаптации работника.
3. Завершение процесса включения работника в организацию.
4. Формирование расположения сотрудника к организации.

## Задания

**Задание 1.** Компания «Орион» – это крупная организация по производству товаров бытовой химии. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке.

Компания осуществляет операции в десяти странах СНГ. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Дома Петр живет с матерью и отцом, домой приходит в основном переночевать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил, он нередко жалуется, что после этого он бывает «разбитым». Петр тратит очень много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой – это популярный в этом городе хоккей, а летом – русская лапта. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом.

На работе Петр уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом:

- позапрошлый год – 12 дней (5 случаев);
- прошлый год – 9 дней (7 случаев);
- текущий год – 10 дней (8 случаев).

Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы – причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день.

Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося.

Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе, Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь часов утра в понедельник 6 октября 2006 г. Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Пет-

ра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу и в будущем подобные случаи исключались.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какой тип научения имел место с Петром Груздевым в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию на основе приведенных в ситуации фактов.

2. Как Петр воспринимал организационное и внеорганизационное окружение? Какие личностные различия Петра определяли его поведение на рабочем месте и вне работы?

3. Чему приписывал Петр причины своего поведения и почему он так считал? Чему предписывала Галина Николаевна причины поведения Петра и что ее привело к такому восприятию событий?

4. Какие виды ситуационного усиления поведения Петра использовали его предыдущие начальники? Насколько эффективными были их действия? Объясните свою точку зрения.

5. Что было особенного в том порядке, с которым к Петру применялось ситуационное усиление его поведения? Было ли это эффективным?

6. Что бы Вы посоветовали предпринять Галине Николаевне в создавшейся ситуации?

**Задание 2.** В трудовом коллективе произошла ротация кадров. На должность заведующего отделом назначен рядовой сотрудник. Укажите направления изменения своего поведения работником, какие проблемы он должен решить в своем поведении, так как сам не всегда был примером для других, подчиненные знают о его слабостях. Сформулируйте предложения по тактике поведения со своими подчиненными по следующим направлениям: формальные отношения; неформальные отношения.

**Задание 3.** Для непосредственного начальника подчиненный с таким темпераментом – удача, с одной стороны, и испытание на прочность, с другой. Подчиненный с таким темпераментом – активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу: он самомотивирован на успех и достижения. Это амбициозный специалист. Его ведущая потребность – в новой информации и новом опыте. Любит учиться и всегда стремится к повышению компетентности. Однако для руководителя такой сотрудник со временем становится серьезным конкурентом.

Определите темперамент подчиненного, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

**Задание 4.** Про такого подчиненного говорят: «Человек и работник хороший, обязательный и ответственный, но без инициативы». Он много знает и умеет, компетентный и образованный, но ориентирован на исполнительскую работу и предлагать новые идеи и проекты не будет.

Такого сотрудника лучше использовать на монотонных участках работы, где нужны тщательность и основательность. Он хорошо будет справляться с задачами по анализу большого массива информации, выполнять одинаковые и рутинные действия. При формулировании задания ему необходимо давать время для вопросов, обсуждения, записи.

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

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

Определите темперамент подчиненного, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

**Задание 5.** Подчиненный с таким темпераментом мало отличается от руководителя того же темперамента. Он такой же работоспособный и выносливый. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности в своем деле. Отношения с коллегами дружеские, но без лишней фамильярности. Бывает «толстокожим», любит подшучивать над сослуживцами, не задумываясь, приятно им это или нет. Участвует в корпоративных вечеринках, веселится, но вовремя уходит домой. Предпочитает здоровый образ жизни, занимается спортом. Дисциплинирован, приходит на работу вовремя и уходит домой не особенно поздно. Стремится хорошо организовать рабочее время. Работает с самоотдачей, но без лишней нервозности и суетливости.

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

Критику со стороны руководителя воспринимает конструктивно, стремится исправить ошибку и улучшить свои показатели. Подчиненного с таким темпераментом можно ставить на участки работы, где требуется высокая интенсивность. Он хорошо общается с большим количеством разных людей, не «перегорает» и не переутомляется. Способен работать в стрессовых условиях, сохраняя самообладание и контроль.

Ему нравится все новое, поэтому он с удовольствием берется за новый проект. Его необходимо контролировать (после этапа увлечения наступает период спада мотивации и даже равнодушия). В это время он может переключиться на новое дело, еще не завершив начатого проекта.

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

Определите темперамент подчиненного, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

## **7.2. Управление конфликтами**

### *План*

1. Природа и последствия конфликта в организации.
2. Причины конфликтов организационного и личностного характера.
3. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта.
4. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.
5. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Понятие управления переговорами.
2. Методы работы медиатора и фисилитатора.
3. Ведение переговоров в неблагоприятных переговорных ситуациях.
4. Тактические приемы, используемые в переговорном процессе.

## **Темы рефератов**

1. Управление конфликтной ситуацией в условиях изменений.
2. Методы прямых переговоров.
3. Подготовка переговоров. Стратегии переговорного процесса. Методы избегания, приспособления, конкуренции, компромисс, сотрудничество.
4. Функции и последовательность переговоров.
5. Когнитивные методы переговоров.
6. Особенности ведения переговоров в зарубежных странах.

## **Задания**

**Задание 1.** Почувствовав, что владеет недостаточной информацией, чтобы дать однозначный ответ по решаемым вопросам, решив обратиться за консультацией в компетентные организации, Ваш партнер просит перенести обсуждение данного вопроса, предоставив достаточно убедительные аргументы в свою пользу.

Укажите, какое решение возможно принять в данной ситуации.

**Задание 2.** К обсуждению на переговорах Ваш партнер подготовил несколько альтернативных вариантов решений, причем сознательно включил привлекательные и малопривлекательные для Вас предложения, предполагая, что, будучи заинтересованным в одном из них, Вы примете и остальные.

Объясните, как Вы должны поступить в данной ситуации.

**Задание 3.** В конце переговоров, когда осталось только подписать контракт, Ваш партнер выдвигает новые требования относительно своих потребностей в надежде на то, что Вы заинтересованы в подписании контракта и примете и эти требования.

Укажите, какое решение Вы примете.

**Задание 4.** При обсуждении условий договора Ваш партнер сделал некоторые незначительные уступки в Вашу пользу, затем потребовал от Вас аналогичных шагов при рассмотрении наиболее значительных пунктов.

Объясните, какое решение Вы примете.

**Задание 5.** Во время проведения коммерческих переговоров Ваш партнер утверждает нечто заведомо ложное и Вы почувствовали, что можете уличить его во лжи.

Укажите, как Вам необходимо поступить в данной ситуации.

**Задание 6.** В тот момент, когда Вы считаете, что выработана твердая договоренность, Ваш партнер объявляет, что у него нет полномочий и прав принимать окончательное решение или пойти на уступки и ему необходимо получить одобрение вышестоящего лица.

Уточните, какую тактику поведения Вы примете.

**Задание 7.** При подписании контракта Вы почувствовали сомнительность намерений Вашего партнера выполнить обязательства, предусмотренные договором.

Укажите, каковы Ваши действия в данной ситуации.

**Задание 8.** Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Объясните, как Вы поступите, используя следующие варианты:

а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

**Задание 9.** Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и от вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение, используя следующие варианты:

а) в первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю;

б) сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд;

в) сначала выполню задание вышестоящего начальника;

г) буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

**Задание 10.** Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

Укажите, как Вы себя поведете в этой ситуации, используя следующие варианты:

а) я должен пресечь конфликт на работе, а решать конфликтные взаимоотношения – это их личное дело;

б) лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций;

в) прежде всего попытаться лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

**Задание 11.** Схема диагностики конфликта в обобщенном виде представлена на рисунке 3. Прояснение сути конфликтной ситуации, ее адекватное понимание каждой из сторон может послужить основой выработки дальнейшего решения. С этой целью результаты диагностики заносятся в таблицу 1.

*Пример конфликта.* Частная фирма «Левша» занимается оказанием психолого-педагогических услуг населению или организациям и проведением тренинга по ими же разработанной технологии. Владеет и возглавляет эту организацию В. С. Шомов. Он является единственным учредителем и одновременно директором фирмы «Левша».

За время существования (около 5 лет) коллектив на фирме сложился достаточно дружный и сплоченный. Сотрудники дорожат интересной и хорошо оплачиваемой работой, стабильными отношениями в коллективе.

Не так давно в организацию был принят новый сотрудник С. С. Серов – молодой, энергичный, хорошо справляющийся со своими обязанностями менеджер по работе с клиентами.

Коллектив встретил нового сотрудника настороженно. С. С. Серов достаточно сложно входил в коллектив: ему не нравились некоторые коллеги, отношения, сложившиеся между сотрудниками. Со своими энергией и энтузиазмом он решил перестроить эти отношения. Будучи человеком эмоциональным, он стал позволять себе высказывания по поводу работы, выполняемой некоторыми сотрудниками, их личных качеств, иногда в агрессивной форме.

Сотрудники организации не очень реагировали на его выступления и на открытый конфликт не шли.

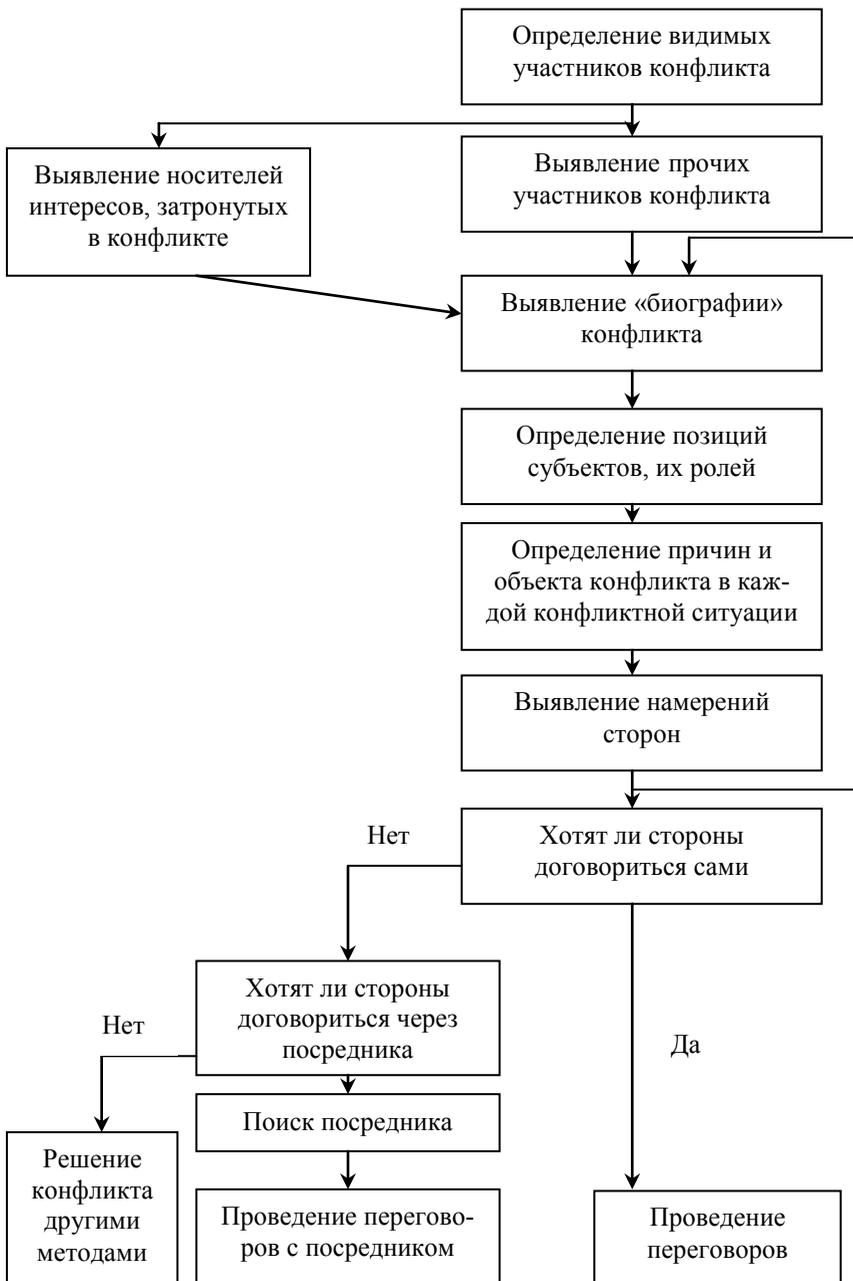


Рисунок 3 – Схема диагностики конфликта

Через некоторое время С. С. Серов заявил директору фирмы «Левша», что он хотел бы быть включенным в списки стажеров на должность тренера-стажера (это является целью деятельности многих сотрудников). Директор утвердил С. С. Серова в качестве кандидата на должность стажера.

В конце рабочего дня С. С. Серов радостно объявляет о решении директора сотрудникам фирмы и предлагает данное событие отметить в кафе.

Новость для сотрудников фирмы явилась неожиданной, все были неприятно удивлены, несколько растеряны. Первым после затянувшегося молчания С. С. Серова поздравил Саблин, который потом сразу же ушел. Все остальные также после кратких поздравлений, сославшись на неотложные дела, ушли.

Сотрудники считают данное решение преждевременным, поскольку, по их мнению, в организации есть более опытные специалисты. Больше всех таким решением директора был недоволен Саблин, так как он сам стремится к зачислению в стажеры. Атмосфера в коллективе накаляется.

Через некоторое время при обсуждении договора, который подготовил Саблин, в присутствии других сотрудников фирмы С. С. Серов указывает на недостатки данного договора, выражая свое недоумение, как такой опытный юрист, как Саблин, мог допустить столь очевидные, по его мнению, ошибки. Происходит эмоциональная сцена со взаимными оскорблениями.

Саблин тут же идет к директору с заявлением о невозможности работать в организации с Серовым. С. С. Серов тоже пишет заявление директору об атмосфере травли и преследования в коллективе, которую поддерживает Саблин.

На следующий день директор вызывает обоих сотрудников к себе и говорит, что их поведение ставит под сомнение его решение о выдвижении их в качестве кандидатов на должность тренера-стажера и предлагает самим решить возникшие противоречия в ближайшее время, в противном случае уволит обоих.

Проведем диагностику и решение данного конфликта, заполнив таблицу 1, составим карту конфликта (рисунок 4), проанализируем последствия принятого решения (таблица 2) и составим план реализации решения конфликта (таблица 3).

Таблица 1 – Диагностика конфликта

Этап диагностики конфликта	Содержание этапа
Определение видимых участников конфликта	С. С. Серов – новый сотрудник фирмы, Ю. Ю. Саблин – сотрудник, давно работающий в фирме
Выявление других участников и носителей затронутых интересов	После первичного анализа ситуации выявляются остальные участники конфликта, чьи интересы затрагиваются в той или иной степени в результате его развития. Другие участники конфликта: В. С. Шомов – директор фирмы, он же ее владелец; К. Н. Никитин – заместитель директора фирмы по организационным вопросам; другие сотрудники фирмы «Левша»
Составление «биографии» конфликта	Со стороны коллектива не было предпринято попытки объяснить С. С. Серову существующие в коллективе нормы и правила поведения, нетактичность его поведения с самого начала работы в фирме. Он недооценил сложности вхождения в новый коллектив, решил «навязать» свои правила, свое понимание совместной работы. Этим событиям предшествовали аналогичные ситуации в прошлые годы, когда работа новых специалистов начиналась примерно одинаково и заканчивалась либо увольнением новых специалистов, либо их уходом по собственному желанию
Определение позиций участников конфликта. Определение причин конфликта	Анализируется, какова позиция сторон на данный момент, в чем их потребности, интересы, опасения (используется метод картографии конфликта). Выявляются объективные и субъективные причины, объект конфликта. Объективные причины конфликта: различия в методах поведения, ценностях; плохие коммуникации; ограниченность количества должностей тренера-стажера. Объект конфликта – должность тренера-стажера в фирме. Субъективные причины конфликта представлены на рисунке 4
Выявление намерений сторон, готовности договориться самим	Разрабатывается вариант решения проблемы и определяется, готовы ли стороны договориться сами, т. е. стремятся ли они урегулировать конфликт путем переговоров между собой; необходимо ли вмешательство третьей стороны, требуется ли другое решение. Саблин успокоился и расценил свое поведение как вспышку гнева, вызванную некорректным поведением Серова и необходимостью борьбы за должность тренера-стажера, к которой он долго шел. Саблин согласен на переговоры с С. С. Серовым, но в присутствии третьей стороны. Серов считал себя незаслуженно обиженным, но из-за боязни потерять интересную работу согласен на переговоры, но также в присутствии нейтрального участника. До начала переговоров стороны принесли друг другу свои извинения за некорректное поведение

Окончание таблицы 1

Этап диагностики конфликта	Содержание этапа
Проведение переговоров	Если стороны могут договориться сами, то предлагается соответствующий вариант решения с прогнозом последствий для каждой из сторон, а также с расчетом необходимых затрат. В качестве третьей стороны был выбран заместитель директора по организационным вопросам Никитин. Переговоры были проведены, конфликт был исчерпан
Выбор посредника и проведение переговоров с его участием	Если стороны не могут сами прийти к соглашению, то предлагается проведение переговоров с участием третьей стороны (посредника), прогноз последствий и расчет необходимых затрат
Решение другими методами	Если решение конфликта невозможно путем переговоров, то разрабатывается соответствующее решение (например, изменение структуры организации, увольнение одного из участников), проводится прогноз последствий и расчет необходимых затрат

Пример карты конфликта для описанной ситуации представлен на рисунке 4.

<p><i>Участник № 1 С. С. Серов</i></p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уважение;</li> <li>• самореализация (занять должность тренера-стажера).</li> </ul> <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• потеря интересной работы в данном коллективе;</li> <li>• потеря возможности роста в данной организации;</li> <li>• налаживание нормальных отношений с коллегами</li> </ul>	<p><i>Участник № 2 Ю. Ю. Саблин</i></p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сохранение уважения среди коллег;</li> <li>• получение должности тренера-стажера;</li> <li>• сохранение хорошего климата в коллективе.</li> </ul> <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• потеря авторитета в коллективе;</li> <li>• потеря перспектив роста;</li> <li>• потеря работы в данной организации</li> </ul>
<b>Взаимоотношения</b>	
<p><i>Участник № 4 руководитель фирмы В. С. Шюмов</i></p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сохранение работоспособности коллектива;</li> <li>• сохранение своей власти и авторитета, дисциплины в фирме.</li> </ul> <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уход высококвалифицированных специалистов из отдела;</li> <li>• потеря управляемости в коллективе;</li> <li>• ухудшение качества работы</li> </ul>	<p><i>Участник № 3 коллектив отдела</i></p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нормальная работа;</li> <li>• сохранение существующего климата в коллективе.</li> </ul> <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение конфликта;</li> <li>• быть втянутыми в конфликт;</li> <li>• ухудшение социально-психологического климата в коллективе;</li> <li>• потеря работы в случае разрастания конфликта</li> </ul>

Рисунок 4 – Пример карты конфликта для фирмы «Левша»

Таблица 2 – Анализ последствий принятого решения

Решение конфликта	Последствия принятого решения с точки зрения одного из участников (Ф.И.О.)			
	Положительные		Отрицательные	
	Ближайшие	Отдаленные	Ближайшие	Отдаленные

Таблица 3 – План реализации решения конфликта

Мероприятия по реализации принятого решения	Сроки выполнения и исполнители	Требуемые ресурсы (времени и средств)
---	--------------------------------	---------------------------------------

**Задание 12.** Составьте три модели проведения переговоров, учитывая подходы, приведенные в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к проведению переговоров

Уступчивость	Жесткость	Принципиальность
Участники переговоров – друзья	Участники переговоров – противники	Участники переговоров решают задачу совместно
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумное решение, полученное быстро и в полном согласии
Уступать ради сохранения отношений	Требовать уступок в качестве условия продолжения отношений	Отделить спор между людьми от задачи
Быть нетребовательным к людям и задаче	Требовательно подходить к людям и задаче	Быть мягким с людьми и требовательным к задаче
Доверять другим людям	Не доверять другим людям	Действовать независимо от доверия или недоверия
Легко менять позицию	Твердо придерживаться позиции	Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях
Выдвигать предположения	Прибегать к угрозам	Изучать интересы сторон
Открыть «нижнюю границу» допустимого варианта	Скрывать «нижнюю границу» допустимого варианта	Не устанавливать «нижней границы» допустимого варианта
Примириться с односторонними потерями ради достижения согласия	Требовать односторонних преимуществ в награду за согласие	Продумать возможность взаимной выгоды
Стремиться к единственному ответу, приемлемому для другой стороны	Стремиться к единственному ответу, приемлемому для Вас	Представить множество вариантов на выбор
Настаивать на соглашении	Настаивать на своем	Настаивать на использовании объективных критериев
Стремиться избежать столкновения своей и чужой воли	Стараться одержать победу в волевом противостоянии	Стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящих от воли
Поддаваться нажиму	Прибегать к нажиму	Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму

### **7.3. Управление изменениями**

#### ***План***

1. Причины сопротивления преобразованиям.
2. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений.
3. Стратегии управления изменениями.
4. Процесс управления изменениями.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Механизмы изменения организаций – диверсификация, реструктуризация, реорганизация, конверсия.
2. Возможные стили поведения руководителя при организационной перестройке предприятия.

#### ***Темы рефератов***

1. Жизненный цикл предприятия.
2. Тенденции реструктуризации предприятия в Республике Беларусь.
3. Диверсификация как механизм изменения в управлении предприятиями в Республике Беларусь.

#### ***Задания***

***Задание 1.*** На предприятии производится существенная организационная перестройка, связанная с изменениями технологического порядка и изменениями во внешней среде. Эта перестройка затрагивает интересы многих сотрудников.

Определите, что Вам необходимо предпринять для того, чтобы наиболее оптимально провести изменения в организации.

***Задание 2.*** Вы – руководитель организации, в которой собираетесь произвести глубокие и серьезные структурные изменения, затрагивающие интересы многих сотрудников. Вы понимаете, что столкнетесь с большим сопротивлением.

Опишите возможные стили Вашего поведения как руководителя в сложившейся ситуации.

**Задание 3.** Множество слияний и горизонтальных объединений совершаются с целью достижения доминирующего положения на рынке благодаря ограничению конкуренции или усилению позиции при проведении различных переговоров (например, на предмет снижения цен) с поставщиками или потребителями, а также с банками, правительственными и общественными учреждениями и организациями.

Укажите, какие еще выгоды и преимущества могут быть достигнуты предприятиями благодаря слияниям и приобретению других фирм.

## **Тема 8. Реинжиниринг бизнес-процессов**

### *План*

1. Понятие бизнес-процесса. Задачи реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Выделение бизнес-процессов.
3. Интеграция и дифференциация участников бизнес-процесса. Требования к персоналу бизнес-процесса.
4. Особенности формирования организационной структуры на основе бизнес-процессов.
5. Методики реинжиниринга бизнес-процессов.

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Что такое бизнес-процесс и чем управление бизнес-процессами отличается от управления ресурсами?
2. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов и чем он отличается от концепции всеобщего управления качеством?
3. Основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Области применения реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Какие существуют условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов?
6. Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
7. В чем заключается назначение имитационной модели бизнес-процесса?

## *Темы рефератов*

1. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов.
2. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Методологии моделирования бизнес-процессов.
4. Организационная структура предприятия на основе управления бизнес-процессами.
5. Использование информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.

## *Задания*

**Задание 1.** В реинжиниринге бизнес-процессов выделяют множество различных ролей. Охарактеризуйте шесть ключевых ролей: владелец процесса (process owner), лидер команды (team leader), коммуникатор (facilitator), участник команды (team member), внешний консультант (external consultant) и координатор (coordinator).

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Тележников, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008. – 509 с.

**Поршнев, А. Г.** Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин ; под общ. ред. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 669 с.

**Виханский, О. С.** Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2004. – 528 с.

## *Дополнительная литература*

**Аакер, Д.** Стратегическое рыночное управление : [пер. с англ.] / Д. Аакер. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 250 с.

**Авдеев, В. В.** Управление персоналом. Оптимизация командной работы : реинжиниринговая технология / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 960 с.

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

**Анализ** хозяйственной деятельности в промышленности : учеб. для вузов / В. И. Стражев [и др.] ; под ред. В. И. Стражева, Л. А. Богдановской. – Минск : Выш. шк., 2008. – 527 с.

**Анализ** хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / Л. Л. Ермолович [и др.] ; под общ. ред. Л. Л. Ермолович. – Минск : Современ. шк., 2006. – 736 с.

**Анализ** хозяйственной деятельности в промышленности : учеб. пособие для вузов / Л. Л. Ермолович, О. В. Головач, В. О. Зарецкий [и др.] ; под ред. Л. Л. Ермолович. – Минск : Современ. шк., 2010. – 800 с.

**Анализ** хозяйственной деятельности : учеб. пособие / под ред. В. И. Бариленко. – М. : Омега-Л, 2009. – 414 с.

**Аширов, Д. А.** Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Д. А. Аширов. – М. : Проспект, 2007. – 432 с.

**Базаров, Т. Ю.** Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 560 с.

**Базаров, Т. Ю.** Управление персоналом : учеб. для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : Банки и биржи, 1998. – 423 с.

**Басовский, Л. Е.** Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 366 с.

**Беляцкий, Н. П.** Основы лидерства : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.

**Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрес-сервис, 2002. – 352 с.

**Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.

**Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 448 с.

**Бовин, А. А.** Управление инновациями в организациях : учеб. пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – М. : Омега-Л, 2009. – 415 с.

**Бронникова, Т. С.** Маркетинг: теория, методика, практика : учеб. пособие для вузов / Т. С. Бронникова. – М. : КноРус, 2007. – 208 с.

**Велесько, Е. И.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Е. И. Велесько, П. П. Логинов, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2003. – 271 с.

**Володин, А. А.** Управление финансами : учеб. для вузов / А. А. Володин. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 504 с.

**Друкер, П. Ф.** Практика менеджмента : [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2006. – 398 с.

**Егоршин, А. П.** Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.

**Кибанова, А. Я.** Управление персоналом организации : учеб. для вузов / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

**Кнорринг, В. И.** Искусство управления : учеб. / В. И. Кнорринг. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 288 с.

**Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2010. – 287 с.

**Кравченко, Л. И.** Анализ хозяйственной деятельности в торговле : учеб. для вузов / Л. И. Кравченко. – М. : Новое знание, 2007. – 509 с.

**Кудрявцева, Т. В.** Менеджмент : курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Е. А. Левченко, Н. В. Анисимова. – Гомель: Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 184 с.

**Кудрявцева, Т. В.** Управление персоналом в потребительской кооперации : текст лекций / Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 96 с.

**Кузнецов, Б. Т.** Управление инвестициями : учеб. пособие / Б. Т. Кузнецов. – М. : Благовест-В, 2004. – 200 с.

**Мескон, М.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 800 с.

**Музыченко, В. В.** Управление персоналом: лекции : учеб. для вузов / В. В. Музыченко. – М. : Академия, 2003. – 528 с.

**Океанова, З. К.** Маркетинг : учеб. для вузов / З. К. Океанова. – М. : Проспект, 2007. – 424 с.

**Орешенков, А. А.** Маркетинговое управление предприятием / А. А. Орешенков. – Витебск : ВГТУ, 2005. – 100 с.

**Основы маркетинга** : [пер. с англ.] / Ф. Котлер [и др.]. – 2-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 944 с.

**Петрунин, Ю. Ю.** Этика бизнеса : учеб. / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – 4-е изд. – М. : Велби : Проспект, 2007. – 280 с.

**Питерс, Т.** В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) : [пер. с англ.] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Мир, 1986. – 420 с.

**Рогова, Е. М.** Управление финансами предприятия в условиях кризиса: с комментариями экспертов / Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко, А. С. Соболев. – СПб. : Вернера Регина, 2009. – 216 с.

**Федорова, Н. В.** Управление персоналом организации : учеб. пособие для вузов / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2007. – 416 с.

**Хотинская, Г. И.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / Г. И. Хотинская, Т. В. Харитоновна. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 240 с.

**Черченко, Н. В.** Маркетинг : практ. пособие / Н. В. Черченко. – Минск : РИВШ, 2006. – 36 с.

**Экономика** предприятий торговли : учеб. пособие / Н. В. Максименко [и др.] ; под общ ред. Н. В. Максименко, Е. Е. Шишковой. – Минск : Выш. шк., 2005. – 542 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка .....	3
Тема 4. Функции управления.....	6
4.1. Функции организации и общие функции управления.....	6
4.2. Общая функция – планирование.....	7
4.3. Общая функция – организация.....	8
4.4. Общая функция – мотивация.....	9
4.5. Общая функция – контроль.....	11
Тема 5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений.....	12
5.1. Коммуникации в управлении.....	12
5.2. Влияние и власть.....	16
5.3. Принятие решений.....	19
Тема 6. Проектирование организации.....	23
6.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.....	23
6.2. Основные типы организационных структур.....	25
6.3. Новые подходы в проектировании организаций.....	27
Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью.....	28
7.1. Управление процессом адаптации человека и организации.....	28
7.2. Управление конфликтами.....	33
7.3. Управление изменениями.....	42
Тема 8. Реинжиниринг бизнес-процессов.....	43
Список рекомендуемой литературы .....	44

Учебное издание

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум**  
**для студентов специальности 1-25 01 07**  
**«Экономика и управление на предприятии»**

**В трех частях**  
**Часть 2**

Авторы-составители:  
**Левченко** Елена Анатольевна  
**Зайцева** Наталия Константиновна

Редактор В. В. Суздалова  
Технический редактор Н. Н. Короедова  
Компьютерная верстка И. А. Козлова

Подписано в печать 23.09.2011. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 3,0. Тираж 150 экз.  
Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра менеджмента

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум  
для студентов специальности 1-25 01 07  
«Экономика и управление на предприятии»**

**В трех частях  
Часть 2**

Гомель 2011