

УДК 005
ББК 65.291.21
О-75

Авторы-составители: Н. В. Бонцевич, канд. экон. наук, доцент;
Т. П. Дубень, ассистент;
Ю. В. Тарасенко, ассистент

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

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 3 от 10 декабря 2013 г.

О-75 Основы менеджмента : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : Н. В. Бонцевич, Т. П. Дубень, Ю. В. Тарасенко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 36 с.
ISBN 978-985-540-296-2

Издание предназначено для студентов специальностей 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)», 1-25 01 09 «Товароведение и экспертиза товаров», 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность», 1-26 02 03 «Маркетинг», 1-26 02 05 «Логистика».

Практикум содержит планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы рефератов, задания.

УДК 005
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-540-296-2

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управленческая деятельность осуществляется менеджерами на различных уровнях, начиная от директора фирмы и заканчивая мастерами или бригадирами. Результаты их труда зависят от квалификации и компетентности в вопросах организации деятельности, используемых методов управления, умения эффективно выполнять управленческие функции и др.

Организация труда руководителя – ключевая технология управления в любом учреждении: от офиса небольшой фирмы до корпорации. Если ранее было достаточно профессиональных экономических знаний для управления предприятием или 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. Кроме того, ему необходим инновационный стиль 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, усиления мировой конкуренции.

Дисциплина отражает важнейшие теоретические аспекты управления субъектом хозяйствования. В ней излагается и характеризуется понятийный аппарат, позволяющий ознакомить студентов с основными теоретическими положениями и практическими способами и инструментами управления субъектами хозяйствования.

Цель изучения основ менеджмента – приобретение теоретических знаний и выработка практических навыков и умений в области управления организацией и ее персоналом.

Задачами изучения дисциплины являются:

- выработка умений и навыков управленческой деятельности;
- изучение основополагающих идей менеджмента как управления людьми в организации;
- ознакомление с современными подходами и концепциями менеджмента;
- освоение системного характера управления организацией;

- формирование основы для последующего самостоятельного развития компетенций в области менеджмента.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- *знать*:

- эволюцию представлений и современные прогрессивные подходы к формированию системы менеджмента организации;

- особенности управленческой деятельности в организации;

- современные подходы к управлению человеческими ресурсами организации;

- *уметь*:

- применять методы менеджмента с позиции системного подхода;

- проектировать рациональные организационные структуры управления организациями с учетом их стратегии и тенденций развития внешней среды;

- анализировать и проектировать модель мотивации с учетом особенностей трудового коллектива.

Кроме того, студенты должны выработать навыки:

- разработки и обоснования выбора стратегии организации;

- рационального распределения задач и функций управления по его звеньям;

- организации рациональных коммуникаций в организации;

- практического применения методов социальных исследований в коллективе и использования социальной информации для принятия управленческих решений.

Методика преподавания курса строится на сочетании лекций с самостоятельной работой студентов и активными формами обучения, такими как семинары и дискуссии, деловые игры, тестирование, тренинги, применение кейс-методов, собеседование с преподавателем, групповые и индивидуальные консультации.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество часов	
	лекций	практических занятий
1. Введение	2	–
2. Организация и управление	2	2
3. Эволюция теории управления	4	2
4. Функции управления	2	2
5. Методы управления	4	4
6. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений	2	4
7. Проектирование организационной структуры	2	2
Итого	18	16

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ

Тема 1. Введение

План

1. Цели и задачи курса.
2. Менеджмент как наука и практика управления людьми в организациях. Роль менеджмента в организации.
3. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление.
4. Управление промышленной стадии.
5. Управление постиндустриальной стадии.
6. Особенности управления в информационном обществе.

Литература: [1]; [3]; [6]–[8]; [11]; [12].

Вопросы для самоконтроля

1. Почему менеджмент является наукой?
2. К какой области знаний (самостоятельной или междисциплинарной) относится менеджмент?
3. Какие дисциплины составляют научную теоретическую основу менеджмента?
4. В чем заключается суть менеджмента как практики управления?
5. Каковы основные обязанности менеджеров в организации?
6. Какие стадии развития производительных сил и управления можно выделить?
7. Каковы особенности управления в информационном обществе?
8. Что общего между управлением и искусством?

Темы рефератов

1. Менеджмент – это искусство.
2. Менеджер сегодня и в будущем.
3. Роль научно-технического прогресса в совершенствовании управления.

Тема 2. Организация и управление

План

1. Понятие организации, виды организаций.
2. Роль человека и группы в организации.
3. Менеджмент и внешняя среда организации.
4. Менеджмент и внутренняя среда организации.
5. Содержание понятия менеджмента.
6. Содержание понятия «менеджер». Роли менеджера.
7. Характеристика организационной системы.
8. Система управления организацией и ее основные подсистемы.

Л.: [1]–[3]; [6]–[8]; [11]; [12].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие организации называются сложными?
2. По каким признакам можно определить формальную и неформальную организации?
3. Как можно заставить «работать» на вас неформальную организацию?
4. На какие группы подразделяются организации по отношению к прибыли?
5. Каковы элементы внутренней среды организации?
6. По каким критериям оценивается эффективность использования внутренней среды организации?
7. Каковы элементы внешней среды прямого воздействия?
8. Какие элементы относятся к элементам внешней среды косвенного воздействия?
9. Для чего менеджеру необходимы знания о внешней и внутренней среде организации?
10. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой? (Представьте организацию как открытую и закрытую систему.)
11. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленного предприятия соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?
12. Какие факторы международного окружения необходимо знать менеджеру при выходе на внешний рынок?
13. Каковы основные роли менеджера?

14. По каким типам взаимодействия характеризуется система организации?

15. Каково содержание механистического и органического подходов?

16. Каковы особенности индивидуалистического и коллективного (корпоративного) подходов взаимодействия организации и человека?

Темы рефератов

1. Преуспевающая компания и составляющие ее успеха.
2. Модели организаций как субъектов управления.
3. Миссия организации – основа ее стратегического развития.
4. Анализ внутренней среды организации как основа бизнес-планирования.
5. Современные подходы к оценке внешней среды в иностранных компаниях.
6. Международное окружение фирмы.

Задания

Задание 2.1. Используя приложение А, выполните тест на соответствие собственных индивидуальных способностей человека характеристикам профессионального менеджера. Сделайте выводы.

Задание 2.2. Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе при решении проблем достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования, предъявляемые к кооперации:

- Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

- Партнеры по возможности должны быть ознакомлены с задачами друг друга.

- При работе должны быть свободный обмен информацией и хорошее взаимопонимание.

- Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

- Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

- Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем

их слабые стороны (первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать).

- Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого это непосредственно касается.

- Тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников, мешает кооперации.

- Каждый отвечает за свой участок работы, надежность и соблюдение сроков.

- В случае удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.

- Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

- Если решения принимаются не коллективно, то они должны быть всем понятны и обоснованы.

Проанализировав данные требования, ответьте на следующие вопросы:

1. Со всеми ли требованиями вы согласны? (Ответ обоснуйте.)

2. Какие еще требования или предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?

3. Какую организационную подготовку для совместной работы сотрудников должен провести менеджер, чтобы гарантировать успех?

Задание 2.3. Укажите, какие факторы внешней среды (таблица 1) способствуют, а какие затрудняют развитие организаций. Выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 1 – Факторы внешней среды

Факторы	Способствуют развитию организации (+)	Затрудняют развитие организации (-)
1. Природные ресурсы Республики Беларусь		
2. Трудовые ресурсы страны (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3. Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4. Национальный менталитет (образ жизни, деятельность, психология, традиции, привычки населения)		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям)		

Окончание таблицы 1

Факторы	Способствуют развитию организации (+)	Затрудняют развитие организации (-)
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Соотношение форм собственности (государственной, частной)		
10. Монополизация экономики		
11. Состояние развития конкуренции		
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, страхового дела, аудита)		
13. Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14. Инфляция (уровень и динамика)		
15. Налогообложение (уровень и динамика)		
16. Уровень жизни населения (заработная плата, пенсии, пособия, стипендии)		
17. Безработица		
18. Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19. Конвертируемость белорусского рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Тема 3. Эволюция теории управления

План

1. Развитие производительных сил и управления.
2. Школа научного управления. Административная школа.
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
4. Процессный, системный и ситуационный подходы.

5. Прагматическая школа. Направление социальной ответственности.
6. Многофакторные (синтетические) теории управления.

Л.: [1]–[3]; [5]; [6]; [11]; [13]; [14].

Вопросы для самоконтроля

1. В теории научного управления в 20-е и 30-е гг. XX в. широко развиваются идеи научной организации труда. С какими именами, помимо Ф. Тейлора, они связаны и как соотносятся с понятием «рациональное управление»?

2. Какие положения школы научного менеджмента используются при управлении организацией в настоящее время?

3. В чем состоят отличия административной школы управления от школы научного менеджмента?

4. Какие новые управленческие положения разработал А. Файоль?

5. Что представляет собой «количественный» подход в менеджменте? В какой период он получил свое наибольшее развитие?

6. В чем заключается разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

7. Какие можно привести примеры ситуаций, в которых сегодня эффективно используется мотивация типа «кнута и пряника»? Насколько эффективна эта теория в настоящее время?

8. Что общего между процессным, системным и ситуационным подходами и чем они различаются?

9. Какими параметрами характеризуется организация как открытая система?

10. В чем вы видите главные отличия и сходство между современной системой взглядов на управление за рубежом и в нашей стране?

11. Какие принципиально важные положения научных школ используются в современном менеджменте?

Темы рефератов

1. Вклад Ф. Тейлора в развитие теории и практики менеджмента.
2. Использование принципов менеджмента, разработанных А. Файолем, в современном управлении.
3. Вклад Г. Форда в развитие школы научного управления.
4. Ситуационный подход к управлению современной организацией.
5. Современная система взглядов на управление за рубежом.

Задания

Задание 3.1. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в 1916 г. в своей книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе рассмотрены принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

Объясните, в чем состоит сущность данных принципов. Укажите, каково значение их для современной практики управления.

Задание 3.2. Три школы (научного управления, человеческих отношений и поведенческих наук) заложили основу современного менеджмента. Укажите, правильно ли, по вашему мнению, это утверждение. Составьте для доказательства вашего ответа сравнительную таблицу положительных сторон и недостатков теорий указанных школ (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика основных школ менеджмента

Теории менеджмента	Достижения	Недостатки
Школа научного управления		
Школа человеческих отношений		
Школа поведенческих наук		

Задание 3.3. Прочитайте в приложении Б выдержки из книги Д. Мерсера «Управление в самой преуспевающей корпорации в мире» и ответьте на следующие вопросы:

1. О какой корпорации идет речь?
2. Какую роль, по мнению автора, играют «принципы I» в менеджменте этой корпорации?
3. Какие принципы, на ваш взгляд, являются необычными (назовите 2-3 принципа)? Согласны ли вы с оценкой, данной им автором?

Задание 3.4. История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал

ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Финансово-экономическое положение этой фирмы было катастрофическим. Компания «Крайслер» по всем статьям уступала своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторс» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, сильным характером и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся, казалось бы, за безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточился контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. США вплоть до стабилизации положения компании «Крайслер», которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и фирма вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Проанализируйте данную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокки как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда (красивый жест, недостаточно продуманное решение, хорошо просчитанный шаг менеджера)? (Обоснуйте свой ответ.)

Задание 3.5. Перечислите крупные компании и мероприятия советского и постсоветского периодов, при проведении которых игнорировался или недостаточно учитывался принцип соответствия способов и средств воздействия закономерностям, присущим объекту управления. Прокомментируйте свои выводы.

Тема 4. Функции управления

План

1. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация.

2. Планирование как функция менеджмента. Цель, содержание и результаты выполнения функции планирования.

3. Организация как функция менеджмента. Цель, содержание и результаты выполнения функции организации. Делегирование, департаментализация, организационные нормы и нормативы, централизация и децентрализация.

4. Мотивация как функция менеджмента. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Теории мотивации и их применение в практике менеджмента.

5. Контроль как функция менеджмента. Этапы процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.

Л.: [1]–[3]; [6]–[8]; [10]–[12].

Вопросы для самоконтроля

1. Каково определение понятия функции управления? Какое место занимают функции управления в системе управленческих категорий?

2. Что лежит в основе разделения функций на общие и конкретные? (Дайте краткую характеристику.)

3. На какие три вопроса дает ответ выполнение функции планирования? (Опишите этапы планирования.)

4. Какие виды планов используются в управлении организацией?

5. Как изменились роль и содержание функции планирования в условиях перехода отечественных организаций к рыночным отношениям?

6. Почему миссия организации является основой ее существования? Как организация выбирает свою миссию?

7. Какая существует связь между миссией организации и общей целью организации?

8. В чем состоит функция организации?

9. Что понимают под нормами управляемости?

10. Что такое «мотивация»?

11. Как характеризуется механизм мотивации?

12. Как побудить человека к эффективной деятельности?
13. Как взаимосвязаны функция планирования и функция контроля в менеджменте?
14. Какова роль функции контроля в управлении организацией?
15. Что подразумевает контроль с использованием обратной связи?
16. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля? (Охарактеризуйте их.)
17. Почему столь важно допустить масштаб допустимых отклонений?
18. Каковы критерии эффективности контроля?

Темы рефератов

1. Функции менеджмента на различных уровнях управления и их особенности.
2. История возникновения и развития «управления по целям» и его использование в управлении.
3. Опыт делегирования полномочий в зарубежных фирмах.
4. Мотивация в преуспевающей фирме.
5. Система контролирующих органов в Республике Беларусь.

Задания

Задание 4.1. Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительная характеристика видов планирования

Аспект планирования	Виды планирования	
	оперативное	стратегическое
Объект рассмотрения		
Цели		
Параметры, задаваемые в плане		
Инструменты		

Задание 4.2. Рассмотрите конкретную ситуацию «Мотивирование работников мясокомбината» (приложение В) и ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика П. Романова удовлетворяет потребности из иерархии А. Маслоу?
2. Как объяснить успех политики использования мотивационной

теории ожидания?

3. Желали бы вы работать на данном мясокомбинате? (Обоснуйте ответ.)

4. Концентрировал ли П. Романов внимание на факторах «здоровья», или мотивационных факторах Герцберга, в своей программе мотивации?

5. Как вы можете охарактеризовать существующую на комбинате систему вознаграждения?

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Задание 4.3. В настоящее время особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает четыре этапа (рисунок 1).

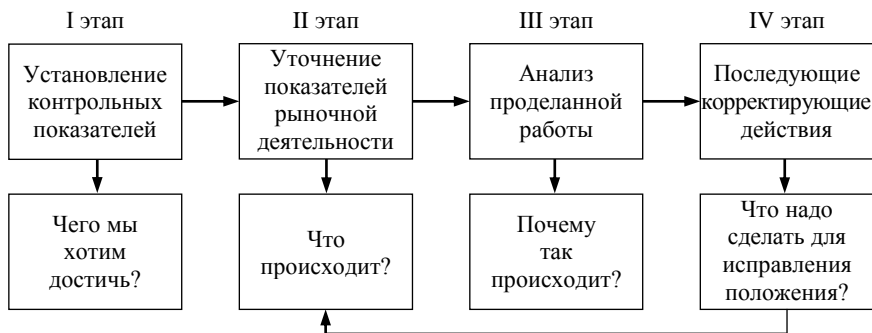


Рисунок 1 – Этапы процесса контроля за выполнением планов организации

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какова роль контроля, его совершенствования в бизнесе?
2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного

результата работы фирмы?

Тема 5. Методы управления

План

1. Система методов менеджмента. Классификация методов управления.

2. Место экономических методов в системе методов менеджмента, их характеристика.

3. Организационно-распорядительные методы менеджмента и их характеристика.

4. Социально-психологические методы менеджмента. Инструментарий воздействия.

Л.: [1]; [2]; [4]; [6]–[8]; [12].

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоят отличия методов управления от функций и принципов управления?

2. Каковы особенности организационно-распорядительных методов управления?

3. Какие из методов являются методами прямого воздействия, а какие – косвенного?

4. Что следует понимать под коммерческим и внутрифирменным расчетом?

5. Какова суть самоуправления в организации?

6. Какие документы регламентируют деятельность организации?

7. В чем заключается социальная направленность управления в организациях?

8. Какие экономические показатели необходимо проанализировать при оценке конкурентоспособности организации?

9. Каковы особенности методов административного воздействия?

10. Какие формы распорядительного воздействия используются в организации?

Темы рефератов

1. Цены и механизм ценообразования в управлении организацией. Ценовая политика.

2. Роль руководителя в создании нормального социально-психоло-

гического климата в коллективе.

Задания

Задание 5.1. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания и не исправляя того, на что вы ему указываете.

Укажите, как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
- в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- обратитесь к коллективу – пусть коллеги обратят внимание на неправильное поведение коллеги и применят меры общественного воздействия;
- попытаетесь разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решите как поступить.

Задание 5.2. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частого опоздания на работу, назначив встречу на 8 ч 15 мин, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Укажите, как вы начнете беседу с подчиненным при встрече:

- независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;
- извинитесь перед ним и начнете беседу;
- поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;
- отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Задание 5.3. Вы являетесь руководителем производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виножник звонит вам домой по телефону и спрашивает о том, как им поступить.

Укажите, как вы ответите на звонок:

- «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется».
- «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования. Пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
- «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
- «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Задание 5.4. Вы недавно устроились на должность начальника современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя туда из другой организации, и вас еще не все знают в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, вы видите ту же картину.

Определите, как вы поступите в этом случае:

- остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела), и вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело;
- спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
- сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких претензий к администрации, после чего предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;
- прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать, и возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Тема 6. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

План

1. Понятие коммуникации и ее виды. Процесс коммуникации.
2. Влияние и власть.
3. Принятие решений.

Л.: [1]–[3]; [6]–[9]; [11]; [12].

Вопросы для самоконтроля

1. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей организаций?
2. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
3. Какие элементы и этапы являются основой для коммуникационного процесса?
4. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
5. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?
6. Какие препятствия могут возникнуть на пути межличностного коммуникационного обмена?
7. Какие виды решений принимаются в организациях?
8. Каким требованиям должны отвечать решения?
9. Что является критериями выбора решений и как они определяются?
10. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?

Темы рефератов

1. Влияние коммуникационного процесса на эффективность деятельности организации в современных условиях.
2. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений.

Задания

Задание 6.1. Выполните тест, предложенный в приложении Г, и оцените свое умение слушать собеседника.

Задание 6.2. Оцените свои навыки будущего руководителя, выполнив тест «Умение руководителей говорить и слушать» (приложение Д).

Задание 6.3. В настоящее время, по мнению специалистов, тот, кто владеет информацией, владеет всем. Возможности, которые может реализовать менеджер, владеющий обширной информацией, представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – **Возможности менеджера, владеющего информацией**

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие еще возможности, помимо приведенных в схеме, обеспечивает для отечественного менеджера обстоятельная и своевременная информация?

2. Если бы вас назначили менеджером фирмы, какие возможности информационного обеспечения вы использовали бы в первую очередь?

Тема 7. Проектирование организационной структуры

План

1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.
2. Типы и основные виды организационных структур.
3. Новые подходы в проектировании организаций.

Л.: [1]–[3]; [6]–[8]; [11]; [12].

Вопросы для самоконтроля

1. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?

2. Как определяется функция организации? Какие стадии включает процесс организации?

3. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?

4. Что произойдет, если при эффективном управлении задачи один из его элементов (ответственность и полномочия) будет исключен или заменен?

5. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или штабными?

6. Каковы следствия утверждения для руководителей низшего, среднего, высшего звена о том, что больше ответственность перекладывать не на кого?

7. Что вы сделаете, как эффективный менеджер, для исправления ситуации, если один из сотрудников вашей фирмы превышает свои полномочия?

8. Что понимают под организационной структурой управления? Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?

9. Каково определение элемента структуры управления и форм, в которых он может быть представлен?

10. Каковы основные типы организационных структур и какие из них наиболее широко используются в настоящее время?

11. На каких принципах построены структуры управления механистического и органического типов?

12. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации?

13. В чем состоят преимущества централизованных и децентрализованных структур?

14. Можно ли вместо термина «механистические структуры» употребить термин «бюрократические структуры»?

15. Можно ли понять общий смысл характеристик «механистическая структура» и «органическая структура» по их названию?

16. В каких документах отражается ответственность и полномочия работника?

17. Какой тип структуры подходит для стабильной внешней среды,

а какой – для изменяющейся и почему?

18. Какие факторы влияют на выбор организационных структур?

19. Каковы направления совершенствования организационных структур современного менеджмента?

Темы рефератов

1. Проектирование организационных структур и разделение труда.
2. Влияние структуры на индивидуальное и групповое поведение.
3. Организационные структуры японских межнациональных корпораций.

Задания

Задание 7.1. При помощи интегрированного показателя организационной структуры определите эффективность управления по двум торговым фирмам (таблица 4) и сделайте выводы.

Таблица 4 – Показатели для расчета

Показатели	Фирма 1	Фирма 2
1. Численность работников, всего, чел.	1 675	1 722
В том числе аппарата управления, чел.	198	207
2. Товарооборот, млн р.	9 028	9 976
3. Среднегодовая стоимость основных фондов, млн р.	705,2	730,8
4. Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн р.	190,5	203,1
5. Затраты на управление (фонд заработной платы административно-управленческого персонала, расходы на содержание помещений, легкового транспорта, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.), млн р.	835,09	899,8

Для расчета используйте следующую формулу:

$$K_{эфy} = 1 - \frac{Q_y \cdot L_{чп}}{F_m \cdot E_{оф}}$$

где $K_{эфy}$ – коэффициент эффективности управления;

Q_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;

$L_{чп}$ – удельный вес численности управленческих работников в об-

щей численности работающих;

F_m – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника);

E_{off} – фондоотдача (товарооборот, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов).

Задание 7.2. На комбинате кооперативной промышленности по типовой структуре управления предусмотрено 8 подразделений, фактически создано 10; плановая численность инженерно-технических работников и служащих – 28 чел., фактическая – 25 чел.

Потери рабочего времени из-за несвоевременного и неудовлетворительного выполнения аппаратом управления своих функций даны в таблице 5.

Таблица 5 – Данные о потере рабочего времени, ч

Продукция	Средний фонд времени	Потери рабочего времени					всего
		отделом материально-технического снабжения	отделом главного технолога	планово-экономическим отделом	администрацией производства	прочими служащими	
1. Консервы	2 880	80	70	50	75	21	296
2. Газированные напитки	4 032	70	100	50	120	40	380
Итого	6 912	150	170	100	195	61	676

Рассчитайте коэффициенты соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям (K_{cc}) и качества выполнения управленческих функций по отделам, производству и в целом по комбинату ($K_{куф}$).

Сделайте выводы и разработайте мероприятия по устранению недостатков на комбинате кооперативной промышленности.

Задание 7.3. 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 людей, решающих их. Постановка целей и разработка соответствующих политики, страте-

гии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнять все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять ее сам. Однако его время и возможности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются конкретной должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Прокомментируйте данную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Если вы являетесь менеджером, 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 снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

Задание 7.4. Известно, что норма управляемости для мастера (1-я ступень) – 25 рабочих, для старшего мастера (2-я ступень) – 5 мастеров, для начальника участка (3-я ступень) – 3 старших сменных мастера, для начальника цеха (4-я ступень) – 5 начальников участков.

Определите норму управляемости (число работников, подчиненных одному руководителю) для начальника цеха (4-я ступень управления), используя следующую формулу:

$$\frac{1}{H_n^m} = \frac{1}{H_1} \cdot \frac{1}{H_2} \cdot \dots \cdot \frac{1}{H_n},$$

где H_n^m – норма управляемости m -й степени управления для n -го руководителя;

$\frac{1}{H_n^m}$ – норма управляемости, приходящаяся на одного конкретного руководителя;

H_1, H_2, \dots, H_n – норма управляемости 1-го, 2-го, ..., n -го руководителя по ступеням управления.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Виханский, О. С.** Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
2. **Поршнев, А. Г.** Управление организацией : учеб. / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин ; под общ. ред. А. Г. Поршнева. – М. : Инфра-М, 2008. – 669 с.
3. **Тележников, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008. – 509 с.

Дополнительная литература

4. **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 448 с.
5. **Валовой, В. Д.** История менеджмента : учеб. пособие / В. Д. Валовой. – М. : Инфра-М, 2000. – 300 с.
6. **Гончаров, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие для вузов / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.
7. **Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2006. – 336 с.
8. **Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2008. – 288 с.
9. **Кнорринг, В. И.** Искусство управления : учеб. / В. И. Кнорринг. – М. : Инфра-М, 2005. – 560 с.
10. **Левченко, Е. А.** Стратегический менеджмент : курс лекций / Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2007. – 172 с.
11. **Мескон, М.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 720 с.
12. **Основы менеджмента** : учеб.-практ. пособие / под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2006. – 119 с.
13. **Психология менеджмента** : хрестоматия / сост. : Л. А. Пергаменщик, Л. А. Вайнштейн, В. Е. Морозов. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2003. – Часть 1 : Человек экономический. – 280 с.
14. **Уткин, Э. А.** История менеджмента : учеб. / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 1997. – 224 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Тест

на соответствие индивидуальных способностей человека основным характеристикам профессии менеджера

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя, вместо того чтобы работать на других и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями?
2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли вы, принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочитая ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантий, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у вас характер?
12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то вы предпочли бы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Интерпретация результатов

Подсчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов. Если вы ответили «да» 13 и более раз, то у вас есть потенциал, чтобы стать эффективным менеджером.

Принципы I

Корпорация *IBM* очень непохожа на большинство других западных компаний. Она бросила вызов многим привычным теориям «правильного» менеджмента и сумела долгое время добиваться огромных успехов.

Секрет успеха этой компании видится в применении ею своей собственной модели управления. Эта модель включает 20 принципов: 10 основных принципов и 10 принципов, свойственных исключительно для корпорации *IBM*. Весь комплекс принципов получил название «принципы I» по первой букве названия корпорации *IBM*.

К *основным* относятся следующие *принципы*:

1. Глубокая убежденность в необходимости общих подходов к пониманию этических ценностей.

2. Политика полной занятости (пожизненный наем).

3. Возможность выбора интересной работы. Работники могут выбирать для себя работу, которая представляется им более интересной или посильной.

4. Личные стимулы к труду.

5. Неспециализированная карьера. Идея привлечения работника компании на протяжении его трудовой деятельности к нескольким весьма различным видам деятельности.

6. Личное участие работника в принятии решений.

7. Неявный контроль. Контроль удачно сочетается с хорошо поставленной работой по разъяснению определенных подходов, тем самым каждый работник точно знает, чего от него ожидают и почему.

8. Формирование высокой культуры. В конечном счете, весь неявный контроль основан на сильной корпоративной культуре, пронизывающей всю деятельность корпорации *IBM*.

9. Холистический подход к работнику (холизм – философия целостности, в которой высшей конкретной формой органической целостности является человеческая личность).

10. Отношения доверия между менеджерами и работниками, способствующие повышению гибкости в работе и трудовой мотивации.

Вторая группа включает следующие *принципы*:

1. Сильная, официально провозглашенная вера в индивидуализм, уважение к человеку.

2. Кадровая политика под девизом «Уважение к человеку – прежде всего», позволяющая исповедовать принятые компанией убеждения.

3. Единый статус для всех работников, причем статус работника совершенно не связан с его положением на служебной лестнице.

4. Привлечение на работу специалистов высшей квалификации.

5. Расширенная подготовка собственных кадров, особенно высших управляющих.

6. Максимальное делегирование полномочий работникам вплоть до самых низовых исполнителей.

7. Намеренное затруднение деятельности линейных руководителей.

8. Поощрение несогласия. Если менеджеры *IBM* могут доверять своим подчиненным, высказывающим собственное мнение, то они могут доверять и той информации, которая исходит и с низшего уровня.

9. Поощрение горизонтальных связей.

10. Необходимость постоянных перемен. Это самый недавний, последний «вклад» компании *IBM* в развитие концепций непрерывных изменений. Теперь здесь реорганизации следуют одна за другой, что не дает возможности развившимся бюрократическим структурам основательно закрепиться.

Своими успехами корпорация *IBM* обязана, скорее всего, синергическому объединенному действию 400 тыс. самых способных в мире людей, включая 42 тыс. менеджеров и 1,5 тыс. высших руководителей, в условиях самой плодотворной культуры, основанной на стремлении человека к совершенству.

Мотивирование работников мясокомбината

Когда П. Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «N-ский мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом состоянии. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области, а объем этих продаж увеличивался на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината, так как она была высокого качества. Однако П. Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания качеству выполнения своей работы. Они путали упаковку и наклейки для разных образцов продукции, иногда добавляли в исходную продукцию не те добавки, плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, работники делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, П. Романов и другие руководители предприятия решили внедрить в систему управления принцип участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не руководство проверяло вкус продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило работников к производству продукции лучшего качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна бригада даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшение производственного процесса. В итоге это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало качеству работы. Позже жалобы стали поступать к руководящему составу с требованиями переподготовки сотрудников или увольнения. Было

решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

П. Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочего коллектива разработали новую систему оплаты, основанную на разделенном участии в результатах работы мясокомбината. В рамках этой системы фиксированный процент доналоговой прибыли делится каждые шесть месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и внедрялась группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники оценивались по их вкладу в групповую работу, их взаимодействию с членами группы, отношению к групповой работе как таковой, дисциплине и соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

П. Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

- Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, то виновато руководство.
- Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
- Сами ожидания работников определяются целями, которые они ставят перед собой, а также системой вознаграждений.
- Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
- Любой работник способен научиться выполнять новые разнообразные задачи в рамках своей работы.
- Результаты деятельности предприятия показывают, что представляет собой руководитель и его работа, заключающаяся в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Тест «Умеете ли вы слушать?»

Эффективность процесса коммуникации зависит от умения слушать. Вам предлагается оценить свое умение слушать, ответив на вопросы следующим образом:

- почти всегда – 2 балла;
- в большинстве случаев – 4 балла;
- иногда – 6 баллов;
- редко – 8 баллов;
- почти никогда – 10 баллов.

Вопросы

1. Стараетесь ли вы закончить беседу, если тема или собеседник не интересны для вас?
2. Могут ли вас раздражать манеры собеседника?
3. Избегаете ли вы вступать в беседу с неизвестным или малознакомым вам человеком, даже когда он стремится к этому?
4. Может ли неудачное выражение спровоцировать вас на резкость или грубость?
5. Имеете ли вы привычку перебивать собеседника?
6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете о совсем другом?
7. Меняются ли ваш тон, голос, выражение лица, лексикон в зависимости от того, кто ваш собеседник?
8. Меняете ли вы тему разговора, если собеседник коснулся щекотливой для вас темы?
9. Поправляете ли вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, термины?
10. Бывает ли у вас менторский снисходительный тон с оттенком пренебрежения и иронии?

Интерпретация результатов

Если вы в итоге набрали 62 балла и более, то вы являетесь хорошим слушателем (выше среднего уровня). Иными словами, чем больше у вас баллов, тем в большей степени у вас развито умение слушать.

Тест «Оценка умения руководителей говорить и слушать»

Недоразумения и споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Такие конфликты бывают не безобидны, но обижаться следует только на самого себя – надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем он чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для вас речевые барьеры общения и умеете ли вы говорить и слушать, можно проверить с помощью теста, составленного американским психологом В. Маклени и адресованного руководителям.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Во время беседы объясняете ли вы что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие подготовке слушателя?
3. Обдумываете ли вы указания, распоряжения, прежде чем их высказать?
4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли вы, что он понял ее?
5. Следите ли вы за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более понятными и ясными?
6. Обдумываете ли вы предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вы вопросы?
8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих?
9. Различаете ли вы факты и мнения?
10. Ищете ли вы все новые возражения, противореча аргументам собеседника?
11. Стараетесь ли вы, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
12. Всегда ли вы говорите ясно, четко, кратко и вежливо?
13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы самому собраться с мыслями и дать возможность слушателям обдумать ваши предложения, задать вопрос?

Интерпретация результатов

Если вы, не задумываясь, ответили «да» на все вопросы, кроме вопросов 4, 8, 10, 11, можно считать, что вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	5
Планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы рефератов, задания.....	6
Тема 1. Введение.....	6
Тема 2. Организация и управление	7
Тема 3. Эволюция теории управления.....	10
Тема 4. Функции управления.....	14
Тема 5. Методы управления.....	17
Тема 6. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений.....	19
Тема 7. Проектирование организационной структуры	21
Список рекомендуемой литературы	27
Приложения.....	28

Учебное издание

**ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА**

**Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Авторы-составители:

Бонцевич Николай Васильевич
Дубень Татьяна Павловна
Тарасенко Юлия Васильевна

Редактор Е. В. Седро

Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 02.12.15. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 2,09. Уч.-изд. л. 2,0. Тираж 185 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

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

Кафедра мировой и национальной экономики

**ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА**

Практикум

**для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2015