

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
ГОМЕЛЬСКОГО ОБЛАСТНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«СВЕТЛОГОРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ  
КОЛЛЕДЖ»

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора по учебной работе

\_\_\_\_\_ Яхновец Н.Н.

\_\_\_\_\_ 2017 г.

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Методические указания, задания и рекомендации по их выполнению к  
домашней контрольной работе  
для учащихся заочной формы обучения  
по специальности 25 01 35  
«Бухгалтерский учет, анализ и контроль»

Светлогорск  
2016 / 2017 учебный год

Автор: Самсон Г.В., преподаватель высшей квалификационной категории учреждения образования «Светлогорский государственный индустриальный колледж».

Рецензент: Цыплинская В.П. преподаватель спецдисциплин высшей квалификационной категории

#### Аннотация

Методические рекомендации разработаны на основе типовой учебной программы по дисциплине «Основы менеджмента», утвержденной Министерством образования Республики Беларусь 05.07.2007 года, в соответствии с типовым учебным планом специальности 2 – 25 01 35 Бухгалтерский учет, анализ и контроль и Образовательным стандартом по данной специальности РД РБ 02100.4.012 – 2003.

Обсуждены и одобрены на заседании цикловой комиссии  
«Бухгалтерский учет, анализ и контроль»

Протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

Председатель цикловой комиссии \_\_\_\_\_ В.П.Цыплинская

Регистрационный номер \_\_\_\_\_

## Содержание

Пояснительная записка	4
1. Примерный тематический план дисциплины «Основы менеджмента»	5
2. Краткое содержание программы	6
3. Вопросы для самоконтроля	8
4. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	10
5. Рекомендации по выполнению и оформлению домашней контрольной работы	11
6. Задания для домашней контрольной работы	12
7. Критерии оценки результатов учебной деятельности учащихся по дисциплине «Основы менеджмента»	20
Литература	22
Приложения	23

## Пояснительная записка

Дисциплина «Основы менеджмента» имеет социально-экономический профиль и позволяет более четко сформулировать цели и задачи, изучить принципы, методы и формы управления производством на современном этапе рыночных отношений. Содержание дисциплины предполагает изучение основополагающих вопросов современного менеджмента, без знания которых нельзя обойтись в рыночных условиях.

Цель изучения дисциплины – формирование необходимых базовых знаний, умений и навыков управленческой деятельности на основе теоретического обобщения отечественного и зарубежного опыта осуществления процесса управления, принятия управленческих решений.

По данной дисциплине предусмотрена одна домашняя контрольная работа.

На изучение дисциплины отведено по учебному плану 12 часов, в том числе 2 часа на практические занятия.

В результате изучения курса обучаемый должен знать

*на уровне представления:*

- основные направления и перспективы социально-экономического развития страны;
- организационные формы структурных подразделений предприятий (организаций).

*на уровне понимания:*

- основы теории управления и технологию принятия управленческих решений;
- методы управления первичным коллективом;
- технические средства управления.

**Примерный тематический план  
дисциплины «Основы менеджмента»**

Раздел, тема	Дневное отделение		Заочное отделение		
	Количество часов		Количество часов		
	всего	в т.ч. на практи- ческие занятия	всего	в т.ч. на практи- ческие занятия	На са- мост. работу
Введение	2		<b>1</b>		<b>1</b>
<b>Раздел 1. Теоретические основы менеджмента</b>	<b>20</b>		<b>4</b>		<b>16</b>
1.1. Основные этапы разви- тия менеджмента	2		-		2
1.2. Школы управления и подходы к менеджм.	2		1		1
1.3. Цели организации	2				2
1.4. Функции менеджмента	2				2
1.5. Принципы и уровни управления	2				2
1.6. Организационные структуры управления	2		-		2
1.7. Особенности иерархи- ческих и адаптивных струк- тур.	2		-		2
1.8. Практическое занятие №1.	2	2	-	-	2
ОСУ. Изучение конкретных произв. ситуаций					
1.9. Методы управления организацией	2		1		1
1.10. Зарубежный опыт управления	2		-		2
<b>Раздел 2. Внутриоргани- зационные процессы</b>	<b>18</b>		<b>5</b>		<b>13</b>
2.1. Власть и руководство	2		-		2
2.2. Практическое занятие №2	2	2	2	2	-
Изучение особенностей стилей руководства					
2.3. Мотивация работников	2		-		2
2.4. Конфликт в организа- ции	2		1		1
2.5. Управление конфлик-	2		-		2

тами					
2.6. Управленческое решение	2		1		1
2.7. Практическое занятие №3	2	2	-		2
Принятие управленческого решения					
2.8. Технические средства управления	2		-		2
2.9. Менеджмент как система	2		-		2
<b>Раздел 3. Основы управления персоналом</b>	<b>8</b>		<b>2</b>		<b>8</b>
3.1. Системы управления персоналом	2		2		-
3.2. Подбор и расстановка кадров			-		2
3.3. Практическое занятие №4.	2	2	-		-
Методы оценки персонала					
3.4. Организация управленческого труда	2		-		2
3.5. Эффективность менеджмента	2		-		2
<b>всего</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>38</b>

# Краткое содержание программы

## Введение

Цели, задачи, предмет дисциплины «Основы менеджмента», ее значение в системе подготовки специалистов. Взаимосвязь терминов «управление» и «менеджмент». Процесс управления, субъект и объект управления. Менеджмент как наука, практика и искусство. Место менеджмента среди других экономических наук. Актуальность изучения дисциплины. Цели, задачи и виды менеджмента.

## Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

### Развитие теории и практики менеджмента

Основные этапы развития менеджмента. Управленческие идеи древности. Развитие менеджмента как науки. Школа научного управления (Ф.Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л.Гилбрет, Г.Эмерсон). Административная, или классическая, школа (А.Файоль, Г.Форд, Л.Урвик, М.Вебер). Школы человеческих отношений, поведенческих наук (Э.Мейо, М.П.Фоллет, А.Маслоу, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг, Р. Блейк). Школа количественных методов управления (Л.Канторович, С.Новожилов и др.). Системный и ситуационный подходы к менеджменту, их особенности.

### Функции и принципы менеджмента. Уровни управления

Классификация функций менеджмента. Общие функции: планирование, организация, работа с кадрами (мотивация), контроль. Их сущность и взаимосвязь. Особенности конкретных (специальных) функций управления организацией (предприятием). Принципы менеджмента: характеристика, место в системе основных понятий менеджмента. Уровни управления: низовой, средний, высший.

### Организационные структуры управления организацией

Сущность понятий «структура управления» и «организационная структура управления». Общие принципы построения организационных структур. Виды организационных структур управления: адаптивные и иерархические. Типы иерархических структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная. Особенности построения иерархических структур, их преимущества и недостатки. Типы адаптивных структур управления: проектные, матричные, сетевые, виртуальные. Причины их появления, область применения, преимущества и недостатки.

### Методы управления организацией (предприятием)

Классификация методов менеджмента. Административные методы, их сущность, преимущества и недостатки. Содержание и значение экономических методов менеджмента. Особенности социально-психологических методов.

### **Цели организации и управленческие стратегии**

Понятия «цели организации», «дерево целей». Требования, предъявляемые к целям организации. Система целей организации: миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели. Управление по целям. Декларирование целей. Управленческая стратегия и ее элементы. Основные виды управленческих стратегий. Стадии формирования стратегий управления: разработка, доведение, стратегический выбор.

## **Раздел 2. Внутриорганизационные процессы**

### **Власть и руководство**

Понятия «стиль руководства», «власть», «лидерство», их взаимосвязь. Формы управленческого воздействия. Факторы, влияющие на выбор стиля руководства. Стили руководства: демократический, авторитарный, либеральный. Их особенности, преимущества и недостатки. Управленческая сетка (управленческая решетка, ГРИД) Р.Блейка и Дж. С. Моутон, классификация стилей в ней, ее сущность и назначение. Формирование эффективного стиля руководства.

### **Мотивация работников**

Мотивация, ее сущность. Теории мотивации. Содержательные теории мотивации: сущность, основные представители (А.Маслоу, Д.Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, Ф.Герцберг). Преимущества, недостатки и область применения содержательных теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации, их сущность, основные положения, преимущества и недостатки, область применения.

### **Управление конфликтами**

Конфликт в организации, его структура, виды, причины и последствия. Управление конфликтами. Стратегии поведения менеджера в конфликтных ситуациях: сотрудничество, компромисс, принуждение, избегание, уступчивость.

### **Теория и практика принятия управленческого решения**

Понятия «управленческое решение». Требования к управленческим решениям. Виды решений в менеджменте. Подходы к принятию управленческих решений. Этапы принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения. Методы принятия управленческих решений: неформальные, коллективные, количественные. Определение эффективности принимаемых управленческих решений.



## **Раздел 3. Основы управления персоналом**

### **Управление персоналом**

Сущность понятий «персонал», «кадры». Структура кадров, ее разновидности. Функции кадровой службы. Набор и отбор персонала. Оценка его работы: методы, проблемы. Текучесть кадров.

### **Организация управленческого труда**

Функции и задачи менеджера. Требования к менеджеру. планирование личного труда руководителя. Сущность и необходимость делегирования полномочий. Проведение бесед, собраний, совещаний, прием посетителей.

### **Эффективность менеджмента**

Эффективность деятельности коллектива. Коэффициенты, применяемые для определения его эффективности. Эффективность труда управленческих работников: этапы и показатели оценки. Зависимость эффективности менеджмента от результатов деятельности организации.

### 3. Вопросы для самоконтроля

1. Цели, задачи и виды менеджмента.
2. Взаимосвязь терминов «управление» и «менеджмент».
3. Менеджмент как наука, практика и искусство.
4. Процесс управления, субъект и объект управления.
5. Основные этапы развития менеджмента.
6. Управленческие идеи древности.
7. Развитие менеджмента как науки.
8. Школа научного управления.
9. Административная (классическая) школа управления.
10. Школы человеческих отношений, поведенческих наук.
11. Школа количественных методов управления.
12. Системный и ситуационный подходы к менеджменту.
13. Функции менеджмента.
14. Классификация функций менеджмента.
15. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.
16. Общие функции менеджмента.
17. Особенности конкретных (специальных) функций управления организацией.
18. Принципы менеджмента: характеристика, место в системе основных понятий менеджмента.
19. Характеристика принципов менеджмента.
20. Сущность понятия «организационная структура управления», элементы структуры и их связи.
21. Типы организационных структур управления: адаптивные и иерархические.
22. Виды иерархических организационных структур управления, особенности их построения.
23. Виды адаптивных структур управления, причины их появления, область применения.
24. Особенности построения линейной структуры управления, ее преимущества, недостатки.
25. Особенности построения функциональной структуры управления, ее преимущества и недостатки.
26. Особенности построения линейно-функциональной структуры управления, ее преимущества и недостатки.
27. Матричная структура управления, область ее применения, преимущества и недостатки.
28. Понятие и классификация методов менеджмента.

29. Административные методы менеджмента, их сущность, значение и основные инструменты.
30. Экономические методы менеджмента, их сущность, значение и основные инструменты.
31. Особенности социально-психологических методов менеджмента.
32. Цели организации.
33. Понятие «дерева целей».
34. Требования, предъявляемые к целям организации.
35. Система целей организации.
36. Стиль руководства.
37. Классическая классификация стилей руководства.
38. Классификация стилей в системе ГРИД.
39. Факторы, влияющие на выбор стиля руководства.
40. Стили руководства: демократический, авторитарный, либеральный.
41. Управленческая решетка, классификация стилей в ней.
42. Мотивация, ее сущность.
43. Теории мотивации.
44. Содержательные теории мотивации, их сущность, основные представители и положения.
45. Содержательные теории мотивации, их преимущества, недостатки и область применения.
46. Процессуальные теории мотивации, их сущность, основные положения.
47. Процессуальные теории мотивации, их преимущества и недостатки, область применения.
48. Конфликт в организации, его структура.
49. Виды конфликтов в организации.
50. Причины и последствия конфликтов в организации.
51. Управление конфликтами.
52. Понятие «управленческое решение».
53. Цикл управленческого решения.
54. Виды решений в менеджменте.
55. Подходы к принятию управленческих решений.
56. Этапы принятия решений
57. Методы принятия управленческих решений.
58. Неформальные методы принятия управленческих решений.
59. Коллективные методы принятия управленческих решений.
60. Управление персоналом.
61. Функции кадровой службы.
62. Набор и отбор персонала.

63. Функции и задачи менеджера.
64. Требования к менеджеру.
65. Эффективность менеджмента.
66. Покажите взаимосвязь общих и специальных функций на примере функции «управление основным производством».
67. Покажите взаимосвязь общих и специальных функций на примере функции «управление маркетингом».
68. Покажите взаимосвязь общих и специальных функций на примере функции «управление качеством продукции».
69. Покажите взаимосвязь общих и специальных функций управления на примере функции «управление сбытом продукции»
70. Охарактеризуйте цели, содержание и результаты выполнения функции «планирование».
71. Охарактеризуйте цели, содержание и результаты выполнения функции «организация»
72. Охарактеризуйте цели, содержание и результаты выполнения функции «регулирование».
73. Охарактеризуйте цели, содержание и результаты выполнения функции «мотивация».
74. Охарактеризуйте цели, содержание и результаты выполнения функции «контроль».
75. Охарактеризуйте иерархию потребностей А. Маслоу.
76. Раскройте основные идеи теории ожиданий Врума.
77. Раскройте основные идеи теории справедливости.
78. Предложите варианты использования содержательных теорий мотивации в практике управления Вашей организации.
79. Предложите варианты использования процессуальных теорий мотивации в практике управления Вашей организации.
80. Опишите организационную структуру управления в Вашей организации.
81. Спроектируйте организационную структуру организации любого типа.
82. Какую реструктуризацию необходимо произвести, чтобы преобразовать линейную организационную структуру в линейно-штабную?
83. Какую реструктуризацию необходимо произвести, чтобы преобразовать линейно-функциональную организационную структуру матричную?
84. В системе экономических методов различают бюджетный, хозяйственный и коммерческий расчет. В чем их различие?

85. Определите тип общения руководителя (стиль руководства) с подчиненными, если они не могут выполнить работу и не хотят брать ответственность. Обоснуйте действия руководителя по отношению к названным подчиненным.
86. Определите тип общения (стиль) руководителя с подчиненными, если они хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу. Обоснуйте действия руководителя по отношению к названным подчиненным.
87. Определите тип общения (стиль) руководителя с подчиненными, если они могут выполнить работу, но не готовы взять на себя ответственность.  
Обоснуйте действия руководителя по отношению к названным подчиненным.
88. Определите тип общения руководителя (стиль руководства) с подчиненными, если они могут и хотят выполнить работу. Обоснуйте действия руководителя по отношению к названным подчиненным.
89. Какие методы, применяемые в Вашей организации можно отнести к группе социально-психологических?
90. Какие методы, применяемые в Вашей организации можно отнести к группе организационно-распорядительных?
91. Разработайте (покажите) систему организационно-административного воздействия в Вашей организации.
92. Разработайте (покажите) систему социально-психологического воздействия в Вашей организации
93. Сравните и проанализируйте стадии принятия известных Вам управленческих решений.
94. С помощью управленческой решетки ГРИД попытайтесь определить свой стиль управления.
95. Покажите основные способы связи элементов в организационной структуре управления на конкретном примере.
96. Сформулируйте миссию какой-либо известной Вам организации, дайте обоснование своего подхода к её формулировке.

## **Рекомендации по выполнению и оформлению домашней контрольной работы**

Домашняя контрольная работа выполняется по индивидуальному варианту заданий, соответствующему порядковому номеру учащегося в журнале учета занятий, для списочных номеров свыше 20 – вариант определяется по последней цифре.

Домашняя контрольная работа состоит из двух теоретических вопросов и практического задания. Ответ на первый теоретический вопрос предполагает подробное и широкое рассмотрение проблемы, на второй – конкретное освещение указанных категорий менеджмента в соответствии с методическими рекомендациями.

Практическое задание основано на знаниях и личном опыте учащегося, не требует научного подтверждения, показывает умение логически мыслить и делать собственные выводы на основе полученных знаний.

Ответы на вопросы должны быть составлены на основе нескольких источников. Материал должен быть обработан самим учащимся (избегайте «бездумного» списывания!).

### **Структура работы:**

- титульный лист;
- вопрос № 1 (формулировка вопроса + ответ);
- вопрос № 2 (формулировка вопроса + ответ);
- практическое задание (формулировка + ответ);
- список литературы;
- дата выполнения и подпись учащегося.

Домашняя контрольная работа выполняется в рукописном варианте в ученической тетради (объем не более 16 листов), либо печатным способом на бумаге формата А4 (210x297), рекомендуемые размеры шрифта при компьютерном наборе - 12-14. В конце работы предусмотреть чистую страницу для рецензии. Список литературы включает учебную и справочную литературу, могут использоваться материалы периодической печати. Библиографический список составляется с учетом требований ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления».

### **Минимальные требования по оценке ДКР как качественной:**

- ✓ соответствие заданию и варианту;
- ✓ полный объем (все 3 задания);
- ✓ наличие списка литературы;
- ✓ не менее 60% работы выполнено верно.

## Задания для домашней контрольной работы

### Вариант 1

1. Понятие менеджмента: определение, этимология термина, сущность, содержание менеджмента.
2. Линейная структура управления: сущность, преимущества, недостатки и схема линейной структуры управления.

**Практическое задание.** Проработайте тест на соответствие собственных индивидуальных способностей человека чертам профессионального менеджера (**приложение 1**). Сделайте выводы.

### Вариант 2

1. Цели и задачи менеджмента: понятие, требования к формулировке целей управления; задачи менеджмента.
2. Функциональная организационная структура управления: сущность, преимущества и недостатки, схема.

**Практическое задание.** Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими, оперативными или тактическими?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.

### Вариант 3

1. Развитие теории и практики менеджмента

2. Линейно-штабная структура управления: понятие организационной структуры управления (ОСУ), сущность, преимущества, недостатки и схема линейно-штабной ОСУ.

**Практическое задание.** Укажите, какие из приведенных в таблице 3 факторов внешней среды способствуют, а какие затрудняют развитие организаций, ответ обоснуйте, а также 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 Республики Беларусь (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3. Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4. Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям)		
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		
10. Монополизация экономики		



11. Состояние развития конкуренции		
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, 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 рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

3.

#### Вариант 4

1. Функции управления: понятие, классификация, характеристика общих и специальных функций менеджмента, их взаимосвязь.
2. Линейно-функциональная структура управления: сущность, преимущества, недостатки и схема.

**Практическое задание.** Магазин «Колос» занимается продажей мучных и хлебобулочных изделий. В магазине 3 апреля текущего года была проведена внеплановая проверка областной налоговой инспекцией. По результатам проверки были выявлены следующие нарушения:

1. Несоответствие фактического наличия товара ассортиментному перечню.
2. В финансовых документах по приему товара были грубые нарушения.
3. Бухгалтерская отчетность велась неверно.

Данные нарушения не были установлены при проверке в магазине, проводимой ревизионной комиссией вышестоящей организацией за две недели до этого.

*Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:*

1. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
2. Каковы основные этапы контроля?
3. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
4. Соблюдены ли принципы контроля при проверке, проводимой ревизионной комиссией?

3.

### Вариант 5

1. Типы организационных структур управления.
2. Планирование как функция менеджмента.

Практическое задание. На рисунке 1 представлена структура управления предприятия «Омега»



Рисунок 1 – Структура предприятия «Омега»

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

### Вариант 6

1. Система методов управления: сущность, классификация, характеристика методов менеджмента.
2. Организация как функция менеджмента.

**Практическое задание.** Распределите нижеперечисленные виды работ по этапам и операциям процесса принятия решения:

- согласование решения с органами управления и исполнителями
- контроль выполнения решения
- предварительная постановка цели;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- установление обратной связи с лицом, принимающим решение,

и, при необходимости, корректировка цели и задач.

- организация выполнения решения;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- сбор необходимой информации;
- выявление управленческой проблемы или задачи;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;

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

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.

### Вариант 7

1. Управленческие решения: понятие, требования к ним, место в системе категорий менеджмента.
2. Мотивация работников.

**Практическое задание.** В таблице 1 представлен список ценностей организации.

Таблица 1 – Список ценностей организации

Классические ценности	Ценности нового типа
1. Дисциплина	1. Достача
2. Чинопочитание	2. Участие в управлении
3. Иерархия	3. Коллективизм
4. Ориентация на задачу	4. Ориентация на потребности
5. Карьера	5. Раскрытие личности

6. Власть	6. Признание
7. Централизация	7. Творческая инициатива
8. Успех	8. Децентрализация
9. Самоотдача	9. Способность идти на компромиссы

*Выполните следующее:*

1. Укажите несколько хорошо знакомых Вам организаций и определите, какие ценности им характерны.
2. Выберите пять ценностей, определяющих высокий имидж организации.

### **Вариант 8**

1. Управление персоналом предприятия.
2. Контроль как функция менеджмента.
3. Практическое задание.

### **Вариант 9**

1. Понятие и классификация стилей руководства по решетке ГРИД.
2. Экономические методы управления.

**Практическое задание.** Три школы (научного управления, человеческих отношений и поведенческих наук) заложили основу современного менеджмента. Правильно ли, по Вашему мнению, это утверждение? Составьте для доказательства Вашего ответа сравнительную таблицу положительных сторон и недостатков теорий этих школ (таблица 1).

Таблица 1 – **Характеристика научных школ менеджмента**

Научная школа	Положительные достижения	Недостатки теории
---------------	--------------------------	-------------------

### **Вариант 10**

1. Конфликт в организации, его структура, виды, причины и последствия конфликтов.
2. Организационно-распорядительные методы управления.

**Практическое задание.** В последние годы на Западе сформировалась система взглядов на управление, опирающаяся на ряд принципов. Среди них: участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы, этика бизнеса, коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали. Поясните, каково содержание данных принципов управления.

### Вариант 11

1. Теория и практика принятия управленческих решений.
2. Социально-психологические методы управления.

**Практическое задание.** Составьте должностную инструкцию по любой управленческой должности управленческой должности

### Вариант 12

1. Методы принятия управленческих решений.
2. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

**Практическое задание.** 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.

### Вариант 13

1. Технические средства управления.
2. Оценка сотрудников.

**Практическое задание.** Перечислите качества руководителя, способствующие формированию истинного авторитета. Дайте характеристику понятий «авторитет педантизма», «авторитет подавления».

### Вариант 14

1. Стиль руководства.
2. Управление конфликтами (стратегии поведения менеджера в конфликтных ситуациях)
3. Практическое задание. Определите тип руководства Вашего руководителя по типологии К. Левина, дайте обоснование выбора.

### Вариант 15

1. Принципы менеджмента.
2. Причины конфликтов в организациях и их последствия.

**Практическое задание.** 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.

### Вариант 16

1. Управление конфликтами в организации.

2. Эффективность управленческих решений.

**Практическое задание.** Определите последовательность управленческих действий (шагов) для достижения целей организации. Для этого расставьте 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.

### Вариант 17

1. Современные теории мотивации.

2. Жизненный цикл управленческих решений.

**Практическое задание.** 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.

### Вариант 18

1. Общая характеристика организации.
2. Принципы менеджмента.

**Практическое задание.** 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.

### Вариант 19

1. Виды организационных структур управления: адаптивные (организационные) и иерархические (бюрократические).
2. Характеристика основных функций менеджмента.

**Практическое задание.** 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

### Вариант 20

1. Понятие формальной и неформальной организации, роль и характеристики неформальной организации.
2. Понятие, сущность, задачи менеджмента.

**Практическое задание.** 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.

### Вариант 21

1. Подбор и расстановка кадров: понятие и значение кадрового менеджмента, методы подбора персонала, механизмы назначений.
2. Принципы управления: сущность, классификация, характеристика.

**Практическое задание.** Вам предлагаются три ситуации. По каждой из них разработайте три варианта ответа (уверенный, неуверенный, агрессивный), каждый раз изменяя их порядок:

- В середине рабочего дня, когда Вы загружены, к Вам приходит коллега и говорит: «Ты опять меня подвел! Мы из-за тебя ничего не успеваем сделать! Я не обязан переделывать за тебя твою работу!». Вы не согласны с мнением коллеги и сами имеете к нему претензии такого же плана.

Укажите, что Вы скажете своему коллеге.

- Вас вызывает начальник и говорит: «Да, я разочарован, так плохо Вы еще никогда не справлялись с поставленной перед Вами задачей!». До этого Вы были очень довольны выполненной работой и думали, что еще никогда не работали лучше, чем сейчас.

Укажите, что Вы скажете своему начальнику.

- Вы проводите презентацию важного для Вас проекта. Один уважаемый эксперт неожиданно Вас перебивает и говорит: «Мне ничего не понятно! В Ваших идеях я не вижу ничего нового! Поясните, пожалуйста, в чем инновационность Вашего проекта?». Для Вас такая позиция является совершенно неожиданной.

Укажите, что Вы ответите.



## Вариант 22

1. Методы управления организацией: понятие методов менеджмента, характеристика экономических, административных, социально-психологических методов.
2. Организационная структура управления: сущность, классификация, характеристика основных типов ОСУ.

**Практическое задание.** В состав организации входят три филиала. Директор первого филиала добивается высоких показателей в работе при помощи высокой организации производства, но при этом человеческий фактор практически отвергает. Директор второго филиала крайне мало заботится о производстве, при этом заботится о людях. Директор третьего филиала достигает определенных показателей в деятельности путем поддержания равновесия между потребностями производства и персонала. Дайте оценку приведенных стилей руководства и перечислите особенности с использованием управленческой решетки ГРИД.

## Вариант 23

1. Цикл менеджмента: сущность и взаимосвязь функций менеджмента, характеристика основных функций менеджмента.
2. Технология принятия управленческих решений.

**Практическое задание:** Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации.

*Ситуация 1.* Подчиненный Вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настроенным. Объясните, как себя вести в сложившейся ситуации.

*Ситуация 2.* Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же, он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора Вы поняли, что критика, с которой Вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Укажите, что Вы предпримете.

## Вариант 24

1. Методы менеджмента: понятие методов менеджмента, характеристика организационно-распорядительных, экономических, социально-психологических методов.
2. Организационная структура управления (ОСУ): сущность, классификация, характеристика основных типов ОСУ.

**Практическое задание.** 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.

## Вариант 25

1. Стиль руководства: понятие и характеристика стилей руководства.
2. Методы управления: понятие методов менеджмента; характеристика административных, экономических, социально-психологических методов.

**Практическое задание.** Исходя из данных таблицы 1 предложите конструктивный ответ по решению конфликтной ситуации, заполнив пустые колонки.

Проанализируйте свой стиль общения. Следует учитывать, что перечисленные в таблице фразы становятся особенно разрушительными, когда они высказаны презрительным тоном и с амбициозной мимикой, сопровождаются агрессивными жестами и позами.

Определите, какие конфликтогены используете Вы для подрыва конструктивного общения с другими. Укажите, к каким способам манипуляции прибегаете в аналогичных ситуациях. Поясните, к каким из них прибегают другие в отношении Вас самих.

**Таблица 1 – Анализ конфликтных ситуаций и способы защиты от манипуляций**

Конфликтогены	Примеры конфликтогенов	Конструктивный ответ
<i>Приказы</i> (человек демонстрирует власть над другими людьми)	«Срочно зайдите ко мне в кабинет! Не спрашивайте, почему; делайте, как Вам говорят». «Ваше дело – исполнять молча»	
<i>Угрозы</i> (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	«Если Вы не выполните это задание вовремя, нам придется подумать о Вашем увольнении». «Делайте, как сказано, или...»	
<i>Критика</i> (неконструктивная)	«Вы совсем плохо работаете». «Вы постоянно жалуетесь»	
<i>Оскорбительные «диагностические» прозвища</i>	«Такое может сказать только идиот». «Ну ты просто дурак». «Чего еще можно ожидать от бюрократа»	
<i>Приговор</i>	«Неудачник». «Пропавший человек»	
<i>Слова-</i>	«Вы должны вести себя более	

<i>«долженствования»</i>	ответственно». «Вы должны смотреть на факты». «Вы не должны так сердиться»	
<i>Соккрытие важной информации (реплика-ловушка, стимулирующая принятие невыгодного решения)</i>	«Вам этот проект обязательно понравится. Вы не пожалеете, если заключите с нами договор»	
<i>Коммуникация, не оставляющая выбора</i>	«Делайте, как я сказал, или Вы уволены»	
<i>Допрос</i>	«Сколько часов у Вас ушло на эту работу?». «Чем это Вы занимаетесь на рабочем месте?»	
<i>Несвоевременные советы (когда человек просто хочет быть выслушанным)</i>	«Почему ты не сделал вот так...». «Я бы на твоём месте...». «Просто не обращай на них внимания»	
<i>Отказ от обсуждения вопроса (вызывает обиду, разочарование)</i>	«Нечего тут обсуждать, я не вижу тут никакой проблемы». «Брось, давай поговорим о другом»	
<i>Интерпретация</i>	«Я считаю такое поведение безобразным». «Так поступают только безответственные люди»	
<i>Смена темы</i>	«Сколько можно об этом говорить, давай поговорим о другом...»	
<i>Успокоение отрицанием существования проблемы</i>	«Не нервничай, все образуется». «Все пройдет, забудь»	
<i>Соревнование</i>	«Да что твои успехи! Вот я вчера заключил такой договор...»	

## **Критерии оценки результатов учебной деятельности учащихся по дисциплине «Основы менеджмента»**

**1 балл** - Узнавание отдельных объектов изучения программного учебного материала, предъявляемых в готовом виде (основные термины, понятия, определения); наличие многочисленных существенных ошибок, исправляемых с непосредственной помощью преподавателя.

**2 балла** - Различение объектов изучения программного учебного материала, предъявляемых в готовом виде. Бессистемное изложение программного материала с низкой степенью самостоятельности (при помощи наводящих вопросов преподавателя). Неумение применять знания при проведении анализа категорий менеджмента.

**3 балла** - Воспроизведение части программного материала по памяти с существенными ошибками, приводящими к искажению сущности излагаемого материала. Выполнение действий по предложенному алгоритму самостоятельно с существенными ошибками или с помощью преподавателя.

**4 балла** - Воспроизведение большей части программного учебного материала по памяти (особенности современного этапа социально-экономического развития страны, сущность, классификация функций, методов менеджмента, ОСУ, технологию принятия решений) без глубокого осознания внутренних закономерностей и логической последовательности, с единичными существенными ошибками. Применение знаний в знакомой ситуации по предложенному алгоритму с единичными существенными ошибками.

**5 баллов** - Осознанное воспроизведение большей части программного учебного материала (основные направления развития социально-экономической сферы, сущность, содержание методов, функций управления, ОСУ, технологию принятия решений) с объяснением структурных связей. Применение знаний в знакомой ситуации по алгоритму с несущественными ошибками. Овладение навыками работы с учебной и справочной литературой под руководством преподавателя.

**6 баллов** - Полное знание и осознанное воспроизведение всего программного учебного материала (перспективы социально-экономического развития страны, классификация характеристика основных категорий менеджмента) с выявлением и обоснованием закономерных связей, приведением примеров из практики, допуская несущественные ошибки. Применение знаний в знакомой ситуации по алгоритму, на основе предписаний с несущественными ошибками. Не

достаточно прочное владение навыками самостоятельной работы с учебно-методической и справочной литературой.

**7 баллов** - Полное, прочное знание и осознанное воспроизведение программного учебного материала; владение программным учебным материалом в знакомой ситуации (развернутое описание и объяснение особенностей стилей руководства, раскрытие сущности функций, принципов и методов менеджмента, объяснение роли менеджеров при принятии управленческих решений и разрешении конфликтных ситуаций); недостаточно самостоятельное выполнение заданий по выбору приемов и методов для решения поставленной задачи; наличие единичных несущественных ошибок.

**8 баллов** - Полное, прочное, глубокое знание и осознанное воспроизведение всего программного учебного материала; оперирование программным учебным материалом в знакомой ситуации (раскрытие состояния и перспектив развития социально-экономической сферы, развернутое описание и объяснение объектов изучения, раскрытие сущности и содержания основных категорий менеджмента, классификация и характеристика функций, методов менеджмента, ОСУ, методов принятия управленческих решений); наличие единичных несущественных ошибок. Самостоятельное выполнение любых стандартных заданий, соответствующих программным требованиям, любой сложности, с наличием единичных несущественных ошибок. Прочное владение навыками самостоятельной работы с учебно-методической и справочной литературой.

**9 баллов** - Полное, прочное, глубокое, системное знание программного учебного материала; оперирование программным учебным материалом в частично измененной ситуации (применение знаний при подборе кадров, принятии управленческих решений, выдвижение предположений о целесообразности использования того или иного стиля руководства при управлении различными типами организаций, наличие действий и операций творческого характера для выполнения заданий по поиску новых методов принятия управленческих решений, оптимизации существующих и т.д.)

**10 баллов** - Свободное оперирование программным учебным материалом применение знаний и умений в незнакомой ситуации (самостоятельный анализ, описание и объяснение опыта управления в зарубежных странах, демонстрация собственного стиля руководства, выполнение творческих работ и заданий по поиску путей и способов совершенствования организационной структуры, стратегий разрешения конфликтных ситуаций и т.д.)

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, И.В. Основы менеджмента: учеб.-практ. пособие / И.В. Балдин, Н.Г. Беляцкий – Мн.: БГЭУ, 2002.
2. Гайнутдинов, Э.М. Основы менеджмента: учеб. пособие / Э.М. Гайнутдинов, Р.Б. Ивуть, Л.И. Поддерегина – Мн.: Университетское, 2002.
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин – Мн.: Новое знание, 2002.
4. Казначевская, Г.Б. Менеджмент/ Г.Б. Казначевская – Ростов н/Д: «Феникс», 2000.
5. Казанцев, А.К. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова – М.: ИНФРА-М, 1999.
6. Огарков, А.А. Менеджмент в вопросах и ответах / А.А. Огарков – Волгоград, издательство Гринина А.Е., 2001.
7. Приходченко, О.И. Кадры: подбор, аттестация и расстановка / О.И. Приходченко, Г.Б. Шишко – Мн.: ВУЗ-ЮНИТИ БГПА, 1998.
8. Семенов, А.К. Терминология менеджмента: Словарь / А.К. Семенов, В.И. Набоков – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
9. Словарь новых и наиболее употребительных иностранных слов / авт.-сост. В.И. Коваль, Гомель, Бел АНТДИ, 1991.
10. Шилова, Г.П. Словарь менеджера / Г.П. Шилова - Гомель, Бел АНТДИ, 1991.
11. Янчевский, В.Г. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.Г. Янчевский – Мн.: Тетра Системс, 2004.
12. Янчевский, В.Г. Менеджмент, маркетинг, бизнес: Деловым людям о предпринимательстве / В.Г. Янчевский – Мн.: Полымя, 1992.

**Тест**  
**на соответствие индивидуальных способностей человека**  
**основным чертам профессии менеджера**

Ответьте «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 «вкатывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями, и т. д.?
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 и выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя 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. Откажитесь ли Вы от мало привлекательной 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 «шекочат» нервы?
14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

После ответов на данные вопросы, подсчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов. Если общее количество ответов «да» составляет 13 и более, значит Вы можете попытать силы в предпринимательстве.