

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Методические указания к практическим занятиям  
для студентов неэкономических специальностей**

Минск 2007

УДК 338.242 (075.8)  
ББК 65.050я7  
О 75

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

Составитель *Н. А. Масилевич*

Рецензент

заведующий кафедрой экономики и управления на предприятиях  
химико-лесного комплекса, профессор, доктор экономических наук  
*И. П. Воробьев*

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2007 год. Поз. 85.

Для студентов неэкономических специальностей очной и заочной формы обучения.

© УО «Белорусский государственный  
технологический университет», 2007

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Термин «менеджмент» в переводе с английского языка означает «управление», «руководство», «заведование». В научной литературе наиболее часто используются следующие подходы к определению сущности и роли менеджмента в обществе: менеджмент как искусство выполнения работы; наука (область человеческого знания); функция (вид деятельности); процесс; аппарат управления.

Наиболее часто термин «менеджмент» употребляется в двух смысловых значениях:

- как коллектив (группа) руководителей (управляющих) организаций;
- как управление людьми в организациях.

Менеджмент можно охарактеризовать как системную дисциплину, использующую в своей теории и практике результаты различных наук.

Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [5]. Это вид профессионально осуществляемой деятельности людей, занимающихся организацией и координацией процесса достижения целей субъектов хозяйствования.

Данное пособие «Основы менеджмента» будет способствовать достижению главной цели изучения учебной дисциплины – формированию у студентов общих представлений и знаний о системе управления организацией и ее подразделениями, а также позволит изучить основополагающие концепции менеджмента как управления людьми в организации; освоить системный характер управления предприятием; выработать элементарные умения и навыки управленческой деятельности.

Пособие предназначено для проведения практических занятий по учебной дисциплине «Основы менеджмента» и для самостоятельной подготовки студентов очной и заочной форм обучения.

Данная работа включает практические задания по всем темам учебного курса, деловые игры, практические ситуации, тестовые задания, а также перечни тем для самостоятельной подготовки и контрольных заданий для студентов заочной формы обучения. В

каждом задании приведены методические указания по его выполнению.

Пособие разработано в соответствии с типовой (рег. № ТД-85 тип.), базовой и рабочей программами.

## **ТЕМА «МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

### **Задание № 1**

Выполнить тестовое задание на тему «Менеджмент как вид трудовой деятельности». Выбрать правильные высказывания из предлагаемых вариантов ответов.

1. Термин «management» в переводе на русский язык означает:
  - А. руководство;
  - Б. заведование;
  - В. управление.
2. Термины «управление» и «менеджмент»:
  - А. являются взаимозаменяемыми;
  - Б. понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент»;
  - В. применимы только к управлению людьми в коммерческих организациях.
3. Менеджмент – это управление в:
  - А. технических системах;
  - Б. биологических системах;
  - В. социальных системах.
4. Менеджмент – это:
  - А. управление социально-экономическими процессами;
  - Б. предпринимательское управление;
  - В. самостоятельный вид профессиональной деятельности.
5. Менеджмент – это:
  - А. наука управления;
  - Б. практика управления;
  - В. искусство управления.
6. В научной литературе существуют следующие подходы к определению сущности и роли менеджмента в обществе:
  - А. менеджмент как функция (вид деятельности);
  - Б. как процесс;
  - В. как аппарат управления.
7. Менеджмент – это:
  - А. управление людьми в организациях;
  - Б. процесс планирования, организации, мотивации и контроля;

- В. постановка целей и процесс их достижения.
8. Характеристиками менеджмента являются:
- А. управление в условиях рыночной экономики;
  - Б. это система гибкого управления;
  - В. это профессиональное управление.
9. Менеджмент обусловлен:
- А. объективным развитием общественного производства;
  - Б. необходимостью управления в условиях коллективного труда.
10. Менеджмент характеризуется:
- А. социально-экономическими аспектами;
  - Б. организационно-техническими аспектами.
11. Менеджмент имеет качественные отличия:
- А. в различных социально-экономических формациях;
  - Б. в различных странах;
  - В. при разном уровне развития рыночных отношений.
12. Менеджмент – это управление, направленное на:
- А. координацию совместной деятельности людей, достижение эффективной организации труда, получение предприятием максимальной прибыли;
  - Б. согласование интересов и ценностных установок отдельных личностей и групп людей;
  - В. сочетание экономических интересов субъектов хозяйствования.
13. Менеджмент как разновидность социального управления:
- А. основан на объективных законах общественного развития;
  - Б. формируется под влиянием государственной экономической и социальной политики;
  - В. формируется под влиянием культурной среды и культурного уровня отдельных субъектов.
14. Менеджмент является предпринимательским управлением, это означает, что:
- А. менеджмент осуществляется наемными менеджерами в интересах предпринимателя – собственника имущества предприятия. Взаимоотношения между предпринимателем и менеджерами регламентируются организационно-правовой формой предприятия, учредительными документами и устными договоренностями;
  - Б. менеджмент – это антикризисное управление, предупреждающее нежелательное развитие хозяйственных ситуаций в связи с динамикой внешней среды и на основе инновационной деятельности;

В. менеджмент – это свободно реализуемая самостоятельная и инициативная деятельность. Но свобода менеджера всегда ограничена действующими законами и полномочиями.

15. Менеджер – это:

А. специалист по управлению;

Б. наемный профессиональный управляющий;

В. руководитель предприятия или его структурных подразделений.

16. В управлении менеджер выступает в роли:

А. организатора (обеспечивает организацию и координацию взаимодействия сотрудников);

Б. администратора (применяет меры регламентируемого воздействия);

В. специалиста (ставит цели и задачи, определяет пути и методы их достижения);

Г. инноватора (внедряет в деятельность предприятия достижения научно-технического и социального прогресса, инициирует инновационную деятельность сотрудников).

17. Основные признаки менеджера:

А. наемный профессионально подготовленный управляющий;

Б. должностное лицо;

В. выполняет управленческие функции на основании предоставленных ему прав и полномочий; используя делегированные ему полномочия, менеджер распоряжается ресурсами организации;

Г. имеет власть формального лидера (дается должностью и установленной системой разделения и кооперации труда) и власть неформального лидера (дается системой психологических взаимоотношений людей);

Д. принимает и реализует управленческие решения.

18. Менеджеру необходимы следующие навыки:

А. концептуальные;

Б. коммуникативные;

В. административные;

Г. технические.

19. Специфические черты управленческого труда как вида трудовой деятельности:

А. объект воздействия менеджера – отдельный человек и группы людей в процессе общественного производства;

Б. средства труда менеджера – информация и технические средства ее хранения, обработки и передачи;

В. творческий, интеллектуальный характер труда.

20. Является ли важным фактором повышения результативности менеджмента разделение труда менеджеров, т. е. специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций):

А. да;

Б. нет.

21. Виды разделения управленческого труда:

А. функциональное;

Б. структурное;

В. технологическое;

Г. профессионально-квалификационное.

22. Основывается ли функциональное разделение управленческого труда на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента (планирование, организацию, координацию, мотивацию, контроль):

А. да;

Б. нет.

23. Структурное разделение труда:

А. специфично для каждой организации;

Б. выступает в качестве вертикального и горизонтального разделения.

24. Вертикальное разделение труда построено на выделении следующих уровней управления:

А. низового;

Б. среднего;

В. высшего.

25. Менеджеры высшего уровня осуществляют:

А. общее стратегическое руководство предприятием в целом;

Б. управление первичными подразделениями;

В. руководство подразделениями, состоящими из нескольких структурных единиц.

26. Для современного менеджмента характерны:

А. рост сложности и объема управленческой деятельности;

Б. увеличение численности управленческих работников.

## **Задание № 2**

Составить перечень требований, предъявляемых к современным менеджерам, выделить специальные знания и личностные качества.

### **Задание № 3**

*Деловая игра «Рейтинг руководителя».*

На основе анализа документальных данных и результатов социологического исследования выбрать из нескольких кандидатур на должность директора предприятия наиболее достойную, используя методику рейтинговой оценки.

Методика проведения деловой игры.

Общие замечания. Расчеты по деловой игре выполняются с использованием рейтинговой оценки деловых качеств руководителя на основе ранжирования кандидатур по степени наличия у них тех или иных качеств.

Этап 1. Определяются деловые качества, которые необходимо иметь руководителю предприятия:

– профессиональные: профессиональная компетентность, творческая активность, оперативность, работа над повышением квалификации, перспективность карьерного роста, умение организовать свой рабочий день, опыт руководящей работы;

– личные: коммуникабельность, требовательность к себе и подчиненным, трудовая дисциплина, способность к критическому анализу, самостоятельность в принятии решений, умение контактировать с вышестоящим руководством и подчиненными, умение вести деловые переговоры;

– психофизические: возраст, семейное положение, эмоциональность, работоспособность, состояние здоровья, пол, наличие детей и их возраст.

Перечень предлагаемых качеств не является ограниченным и неизменным.

Этап 2. Для каждой группы качеств определяется общий коэффициент значимости ( $K_i$ ), пропорциональный важности данной группы для выполнения обязанностей директора предприятия. Сумма коэффициентов значимости по всем трем группам должна быть равна 10 баллам.

Этап 3. Внутри каждой группы качеств назначается частный коэффициент значимости ( $k_i$ ). Сумма частных коэффициентов значимости рассчитывается по формуле:

$$\sum k_i = \frac{1+n}{2}n,$$

где  $n$  – количество выделяемых качеств в пределах одной группы.

Этап 4. По каждому качеству кандидатурам дается оценка (присваивается ранг  $r$ ). Если качество присуще кандидатуре в наибольшей степени, присваивается оценка 3 балла, в меньшей – 2 или 1 балл.

Этап 5. По каждой группе качеств для кандидатов находится средневзвешенное значение всех рангов по частным коэффициентам значимости ( $R_{ij}$ ):

$$R_{ij} = \frac{\sum (r_{ij} k_i)}{\sum k_i},$$

где  $r_{ij}$  – ранг  $j$ -го кандидата по  $i$ -тому качеству;  $k_i$  – частный коэффициент значимости по  $i$ -тому качеству.

Результаты расчетов представить в виде таблиц (см. табл. 1)

Таблица 1

**Расчет средневзвешенных рангов кандидатов на должность  
директора предприятия по профессиональным  
(личным, психофизическим) качествам**

Наименование качеств	$k_i$	Кандидат №1		Кандидат №2		Кандидат №3	
		$r_{1j}$	$r_{1j} k_i$	$r_{2i}$	$r_{2i} k_i$	$r_{3i}$	$r_{3i} k_i$
1.							
2.							
...							
7.							
Итого		x		x		x	
$R_{ij}$	x	x		x		x	

Этап 6. Определяется рейтинг каждого кандидата ( $P_j$ ) как сумма произведений средневзвешенных значений всех рангов по каждой группе качеств на соответствующий для данной группы общий коэффициент значимости:

$$P_j = \sum (K_i R_{ij}) = K_1 R_{1j} + K_2 R_{2j} + K_3 R_{3j},$$

где  $R_{ij}$  – средневзвешенное значение рангов  $j$ -го кандидата по  $i$ -той группе качеств;  $K_i$  – общий коэффициент значимости  $i$ -той группы качеств.

По максимальному значению  $P_j$  определяется кандидат, наиболее соответствующий должности директора предприятия.

## **ТЕМА «МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА»**

### **Задание № 4**

Выполнить тестовое задание на тему «Менеджмент как научная дисциплина». Выбрать правильные высказывания из предлагаемых вариантов ответов.

1. Менеджмент выделился в самостоятельную науку в:

А. в середине XX-го века;

Б. в начале XX-го века;

В. в конце XIX-го века.

2. Определите характеристики менеджмента, свойственные ему как науке:

А. наличие научных управленческих концепций, принципов и методов управления;

Б. ситуационный подход к управлению, творческий характер управления.

3. Менеджмент как научная дисциплина имеет:

А. свой четко определенный предмет изучения, методы изучения предмета и теорию как сумму знаний (теоретических и практических) о предмете и его развитии;

Б. свои специфические подходы к решению проблем управления общественным производством.

4. Предметом менеджмента как науки управления является изучение:

А. процессов управления;

Б. природы управленческих отношений, природы управленческого труда; явлений и проблем, связанных с управленческой деятельностью; факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более эффективным.

5. Содержание теории менеджмента как науки составляют:

А. законы, закономерности, принципы, функции и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления;

Б. отношения между людьми в процессе управления производством.

6. Отношения между людьми в процессе управления классифицируются по своему характеру на:

А. временные и постоянные;

Б. межличностные, между личностью и коллективом, между коллективами.

7. Отношения между людьми в процессе управления классифицируются по характеру возникающих связей внутри организации на:

А. линейные и функциональные;

Б. внешние и внутренние;

В. экономические, политические, социальные, интеллектуальные.

8. Является ли верным утверждение, что менеджмент как научная дисциплина изучает и систематизирует закономерности, свойственные менеджменту как виду трудовой деятельности:

А. да;

Б. нет.

9. Является ли научной закономерностью вывод о том, что управление любым субъектом хозяйствования должно включать весь состав основных функций менеджмента:

А. да;

Б. нет.

10. В современной теории менеджмента в составе основных управленческих функций выделяются:

А. планирование, организация, координация, мотивация, контроль;

Б. прогнозирование, планирование, организация, руководство, учет и анализ, контроль.

11. Основные управленческие функции:

А. являются одинаковыми по своей сущности;

Б. должны выполняться менеджерами всех типов организаций, независимо от вида производственно-хозяйственной деятельности;

В. выступают как стадии процесса управления;

12. Имеет ли универсальный характер положение о необходимости определения норм управляемости:

А. да;

Б. нет.

13. Норма управляемости – это:

А. число работников, подчиненных руководителю;

Б. предельный норматив численности подчиненных работников в зависимости от характера выполняемой ими работы, при котором деятельность руководителя эффективна.

14. Определите логическую последовательность в управленческих действиях:

А. определение состава основных и конкретных функций управления, целеполагание, разработка принципов и методов менеджмента;

Б. целеполагание, разработка принципов управления, определение состава основных и конкретных функций, подбор методов управления.

15. Менеджмент формируется как комплексная интегрированная наука. Это означает, что:

А. теория управления является дисциплиной периода интеграции наук и использует теоретические концепции многих других дисциплин;

Б. теория менеджмента междисциплинарна и имеет тесную связь с различными областями знаний.

16. Методологические основы менеджмента выстраиваются на теоретических положениях:

А. социологии;

Б. политики;

В. кибернетики.

17. Кибернетика изучает:

А. закономерности, присущие управлению общественным производством;

Б. закономерности, присущие управлению в различных средах – обществе, природе, технике.

18. Экономические науки представляют собой:

А. теоретическую базу менеджмента;

Б. совокупность экономических методов управления общественным производством.

19. Политические отношения проявляются в:

А. системе управленческих решений;

Б. организационных формах управления;

В. процессе анализа и передачи информации.

20. Особенностью менеджмента как научной дисциплины является:

- А. четко выраженный приоритет прагматических установок;
- Б. синтез знаний, позволяющий принимать оптимальные управленческие решения.

21. Конкретные научные дисциплины и функциональные виды менеджмента (производственный, стратегический, инновационный, финансовый и др.):

- А. выделились в процессе развития теории и практики менеджмента;
- Б. изучают конкретные (специальные) функции управления;
- В. обогащают общую теорию менеджмента конкретными знаниями относительно отдельных ее элементов.

22. Целью прикладных (практических) исследований менеджмента является:

А. изучение и обобщение опыта практических исследований для выработки и распространения обобщенных рекомендаций, позволяющих руководителю повышать эффективность деятельности возглавляемой им организации;

Б. совершенствование управления конкретной организацией на основе достижений теории менеджмента и возможностей самой организации.

## **ТЕМА «ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

### **Задание № 5**

Изобразить схематически кибернетическую модель предприятия как сложную систему, включающую управляемую и управляющую подсистемы.

### **Задание № 6**

Рассматривая предприятие как сложную социально-техническую открытую систему, выполнить анализ факторов его внешней среды.

Внешняя среда характеризуется совокупностью переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Факторы, образующие внешнее окружение организации, подразделяются на две группы: прямого и косвенного воздействия.

В первую группу входят факторы, которые непосредственно влияют на данное предприятие в силу выполняемых ими целей и задач: поставщики, потребители, кредиторы, конкуренты, акционеры, торговые организации, органы государственного управления, профсоюзы, состояние рынка (сложность, степень диверсификации, определенность и стабильность) и пр.

Во второй группе переменных внешней среды находятся факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом. В их составе находятся следующие группы факторов: политические, экономические, демографические, социально-культурные, технологические, экологические, географические, климатические.

*Методические указания к выполнению задания.*

Выбор предприятия и факторов для анализа студент осуществляет самостоятельно или по указанию преподавателя.

Каждый фактор внешней среды должен оцениваться с точки зрения конкретного предприятия, т. е. определяется его относительная значимость для предприятия.

Каждому отдельному фактору дается оценка его важности для основного вида производственно-хозяйственной деятельности предприятия (3 балла – очень важное значение, 2 балла – умеренное значение, 1 балл – слабое значение); оценка его относительного влияния на деятельность предприятия (3 балла – сильное влияние, 2 балла – умеренное влияние, 1 балл – слабое влияние); оценка направленности влияния (+1 – позитивная направленность, –1 – негативная направленность). Интегральная оценка фактора представляет собой произведение всех трех оценок и показывает степень важности фактора для предприятия.

Все факторы с положительной оценкой представляют собой совокупность потенциальных возможностей, которые необходимо использовать, а факторы с отрицательной оценкой – совокупность потенциальных угроз, которые необходимо предотвращать.

Анализ факторов внешней среды предприятия позволяет выявить соотношение возможностей и угроз, определяющее результирующую оценку внешнего окружения предприятия.

Результаты оценки необходимо представить в виде таблицы 2.

Таблица 2

## Оценка факторов внешней среды предприятия

Факторы внешней среды	Оценка важности для основного вида деятельности	Оценка относительно влияния на предприятие	Направленность влияния	Интегральная оценка фактора

### Задание № 7

Построить модель в виде дерева целей предприятия. С его помощью описать упорядоченную иерархию целей предприятия.

*Методические указания к выполнению задания.*

Построение дерева целей выполняется для предприятия, для которого студенты провели анализ факторов внешней среды по заданию № 6. При этом придерживаются следующих правил:

- формулируется общая цель предприятия, которая находится на вершине дерева и содержит описание конечного результата деятельности предприятия;

- общую цель разворачивают в иерархическую структуру, исходя из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

- подцели одного уровня должны быть независимыми и не выводимыми друг из друга;

- фундамент дерева целей должен состоять из задач, представляющих собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным образом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней модели зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры управления, от иерархичности построения ее менеджмента. Схематически пример построения дерева целей представлен на рис. 1.

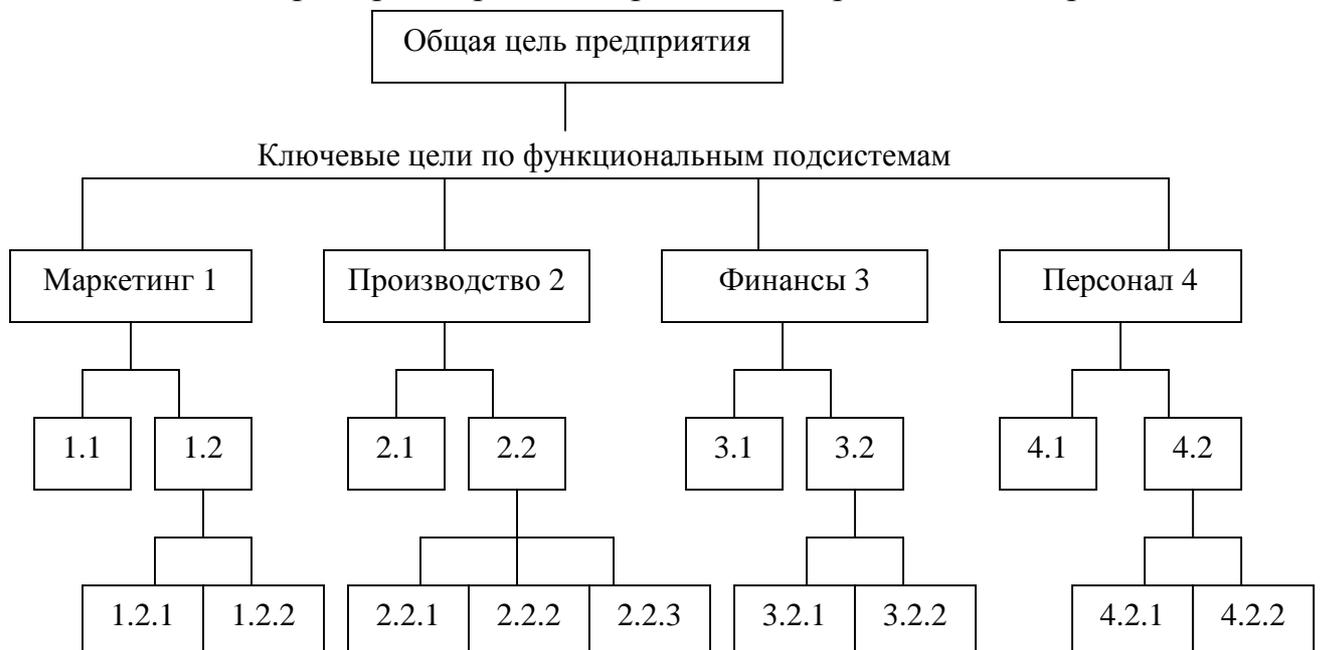


Рис. 1. Дерево целей предприятия

Для формулировки целей функциональных подсистем предприятия студентам предлагается использовать описание деятельности этих подсистем.

*Подсистема «Маркетинг»* направляет свою деятельность на создание спроса, и поэтому ее целями являются: определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новой продукции, освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям, контроль за изменением вкусов и спроса потребителей, сбор и обработка информации о товаре, рекламирование предприятия и его продукции.

Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую на данный момент и на новую продукцию. Кроме того, должна быть тщательно изучена ситуация как на уже освоенных предприятием рынках, так и на новых рынках. Поэтому работу должны выполнять специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей.

*Подсистема «Производство»* охватывает такие виды деятельности предприятия, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание.

При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ. Так, предпроизводственная подготовка связана с приемкой сырья и материалов, с хранением на складах, управлением запасами. Само производство требует машинной обработки, сборки, контроля

качества, упаковки, технического обслуживания оборудования. Работа с конечной продукцией связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара. Наконец, послепродажное обслуживание требует проведения установочных работ, ремонта, поставки запасных частей.

Цели этой подсистемы устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объемы, ассортимент продукции, качество, производительность, затраты и т. д.

*Подсистема, связанная с исследованиями и разработками*, реализует цели нововведений на предприятии. Ее направленность – это поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введения новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

*Подсистема «Персонал»* направлена на работу с трудовым коллективом и формулирует свои цели по найму, расстановке, обучению, продвижению и оплате труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является высокая заинтересованность сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

*Подсистема «Финансы»* нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, исполнения финансовых обязательств, составление бюджетов (по предприятию в целом, его подразделениям и программам).

### **Задание №8.**

*Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера».*

В процессе деловой игры необходимо определить приоритетность мотивов трудовой деятельности менеджера, ранжировать их, используя метод попарных сравнений и результаты оформить в виде табл. 3 и 4.

Перечень мотивов предлагается преподавателем и дополняется участниками деловой игры. Каждый студент группы выступает в качестве эксперта и заполняет матрицу парных сравнений. Например, при сравнении мотивов № 1 и № 2 наиболее активным, сильным признается мотив № 1. Тогда в строке мотива № 1 графе 2, соответствующей мотиву № 2, выставляется 2 балла, а в строке № 2 графе 1 выставляется 0 баллов. Если эксперт затрудняется в определении приоритетности мотивов, то в соответствующих строках

и графах проставляется по 1 баллу. После сравнения всех пар мотивов баллы суммируются по строкам. Затем данные, полученные всеми экспертами, заносятся в сводную матрицу, и определяется среднеарифметическое значение (в баллах), на основании которого ранжируются мотивы. Первый ранг присваивается мотиву, имеющему максимальное среднее значение. Сводная матрица позволяет проранжировать все мотивы трудовой деятельности менеджера с учетом мнений всех экспертов и определить приоритетность мотивационных установок группы и их ориентацию (ценностную либо прагматическую).

### **Задание № 9**

Выполнить сравнительный анализ основных подходов к менеджменту, которые обеспечили развитие теории и практики управле-

Таблица 3

### Матрица парных сравнений мотивов трудовой деятельности менеджера

№ мотива	Наименование мотива	Оценка по № № мотивов, баллы										Суммарное значение, баллы	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Власть и влияние	X											
2	Престиж, удовлетворение		X										
3	Возможность самореализации			X									
4	Обеспечение высокого уровня жизни				X								
5	Возможности для карьерного роста					X							
6	Самостоятельность в принятии решений						X						
7	Гибкий рабочий график							X					
8	Благоприятный морально-психологический климат								X				
9	Условия для реализации своих идей									X			
10	Признание окружающих										X		

Таблица 4

**Сводная матрица парных сравнений мотивов трудовой деятельности менеджера**

№ мотива	Наименование мотива	Оценка по № № экспертов, баллы										Среднее значение, баллы	Ранг мотива	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Власть и влияние	X												
2	Престиж, удовлетворение		X											
3	Возможность самореализации			X										
4	Обеспечение высокого уровня жизни				X									
5	Возможности для карьерного роста					X								
6	Самостоятельность в принятии решений						X							
7	Гибкий рабочий график							X						
8	Благоприятный морально-психологический климат								X					
9	Условия для реализации своих идей									X				
10	Признание окружающих										X			

ния. Выделить следующие подходы: с позиций выделения различных школ, процессный, системный и ситуационный. Результаты сравнения занести в матрицу (табл. 5).

Изобразить схематически историческое развитие менеджмента с обозначением временного периода формирования школ и подходов.

## **ТЕМА «ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

### **Задание № 10**

Используя метод системы взвешенных критериев, определить для предприятия наилучшего поставщика материалов.

*Методические указания к выполнению задания.* Перед предприятием стоит проблема выбора поставщика материалов для производства продукции. Имеется несколько организаций, которые согласны сотрудничать с данным предприятием, однако предлагаются разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т. д. Эти организации могут рассматриваться как возможные альтернативные решения проблемы поставок. Для выбора самого подходящего поставщика предприятие должно произвести сравнительный анализ предлагаемых вариантов, используя для их оценки определенные критерии.

В качестве критериев выбора можно принять следующие показатели: цена за единицу поставляемого материала; размер минимальных поставок; условия предоставления скидок и льгот; качество материала; географическое расположение поставщика; статус предприятия и др.

Далее необходимо сравнить (оценить) критерии выбора по степени их значимости по отношению к главному критерию, которому придается максимальная числовая оценка, например, 10 баллов.

По выбранным и взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений (например, поставщики А, Б, В, Г). Производится сравнительная оценка каждого предприятия по каждому критерию. Максимальная оценка равна 10 баллам.

Необходимо учесть разную значимость каждого критерия и определить суммарные оценки имеющихся вариантов предприятий. Наилучший вариант имеет наивысшую суммарную оценку.

Результаты расчетов свести в табл. 6.



Таблица 5

**Матрица сравнительного анализа подходов к менеджменту**

Подходы к менеджменту	Период развития	Основные представители направления	Главные положения теорий и основной вклад в развитие менеджмента	Критический анализ
1. Школы в управлении				
научного менеджмента				
административная				
человеческих отношений				
поведенческих наук				
эмпирическая				
количественных методов				
2. Процессный подход				
3. Системный подход				
4. Ситуационный подход				





## ТЕМА «ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА»

### Задание № 11

Разработать матрицу «Функциональное разделение управленческого труда на предприятии». Необходимо спроектировать функциональное разделение управленческого труда при помощи построения схемы взаимосвязей различных подразделений организации при выполнении отдельных функций по управлению.

Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений организационной структуры управления. Схему можно представить в виде таблицы, в которой по вертикали указываются функции управления, а по горизонтали – функциональные подразделения и управленческие должности.

На пересечении строк и граф проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций. Введем следующие условные обозначения: О – организует исполнение функции, отвечает за ее осуществление, подготавливает и оформляет окончательный документ; П – представляет необходимую информацию для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции; С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Результаты рассуждений заносятся в матрицу по форме табл. 7, в которой использованы следующие условные обозначения:

- 1 – отдел главного конструктора (ОГК);
- 2 – отдел главного технолога (ОГТ);
- 3 – отдел научно-технической информации (ОНТИ);
- 4 – отдел капитального строительства (ОКС);
- 5 – производственно-диспетчерский отдел (ПДО);
- 6 – отдел материально-технического снабжения (ОМТС);
- 7 – отдел сбыта и маркетинговых исследований (ОСиМ);
- 8 – финансовый отдел; 9 – планово-экономический отдел (ПЭО);
- 10 – отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ);
- 11 – отдел кадров (ОК); 12 – отдел бухгалтерии (ОБ);
- 13 – отдел технического контроля (ОТК);
- 14 – отдел организации совершенствования производства и управления (ООСПиУ);
- 15 – директор организации;

16 – зам. директора по производству.







## **Задание № 12**

*Деловая игра «Функции менеджера по персоналу».*

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в правовом, организационном, экономическом, социально-психологическом аспектах для реализации управленческого цикла работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма до увольнения персонала. Менеджер по персоналу выполняет следующие функции: разработка стратегии управления персоналом; разработка кадровой политики; планирование персонала; маркетинг персонала; наем и отбор работников требуемой квалификации; анализ кадрового потенциала; управление занятостью персонала; мотивация труда работников; деловая оценка персонала; планирование деловой карьеры; создание резерва кадров и его обучение; управление развитием персонала; разработка и применение современных методов управления персоналом; управление социальными конфликтами и др.

Необходимо из перечисленных функций выделить десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом, и проранжировать их, используя метод парных сравнений.

Каждый участник деловой игры самостоятельно дает сравнительную оценку функций по критерию их приоритетности и заполняет табл. 8. Результаты оценки, произведенной экспертами, заносятся в матрицу по форме табл. 9. По каждой функции определяется ее ранг по среднему значению в баллах. Первый ранг присваивается функции, имеющей максимальный средний балл.



Таблица 9

## Сводная матрица парных сравнений функций менеджера по персоналу

№ функции	Наименование функций	Оценка по № № экспертов, баллы										Среднее значение, баллы	Ранг функции	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1		X												
2			X											
3				X										
4					X									
5						X								
6							X							
7								X						
8									X					
9										X				
10											X			



## **ТЕМА «ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

### **Задание № 13**

Привести сравнительную характеристику типов и видов организационных структур менеджмента по следующим признакам: сложность, формализация, централизация, гибкость, скорость передачи информации и решений.

Определить вид организационных структур управления, приведенных на рисунках 2--7.

### **Задание № 14**

Выполнить тестовое задание.

1. Какие разновидности организационных структур можно отнести к дивизиональным?

- А. продуктовая;
- Б. региональная;
- В. по группам потребителей;
- Г. все перечисленные.

2. Что характерно для современной тенденции развития организационных структур?

- А. увеличение централизации;
- Б. увеличение децентрализации;
- В. расширение диапазона контроля;
- Г. сужение диапазона контроля.

3. Проектная организационная структура – это:

- А. временная структура, создаваемая для решения общих задач;
- Б. временная структура, создаваемая для решения межфункциональной задачи;
- В. постоянная структура, создаваемая для решения специальной задачи;
- Г. временная структура, создаваемая для решения специальной задачи.

4. Какая структура управления будет более эффективной для организации, если ее деятельность охватывает разные географические зоны?

- А. линейно-функциональная;
- Б. региональная;
- В. продуктовая.

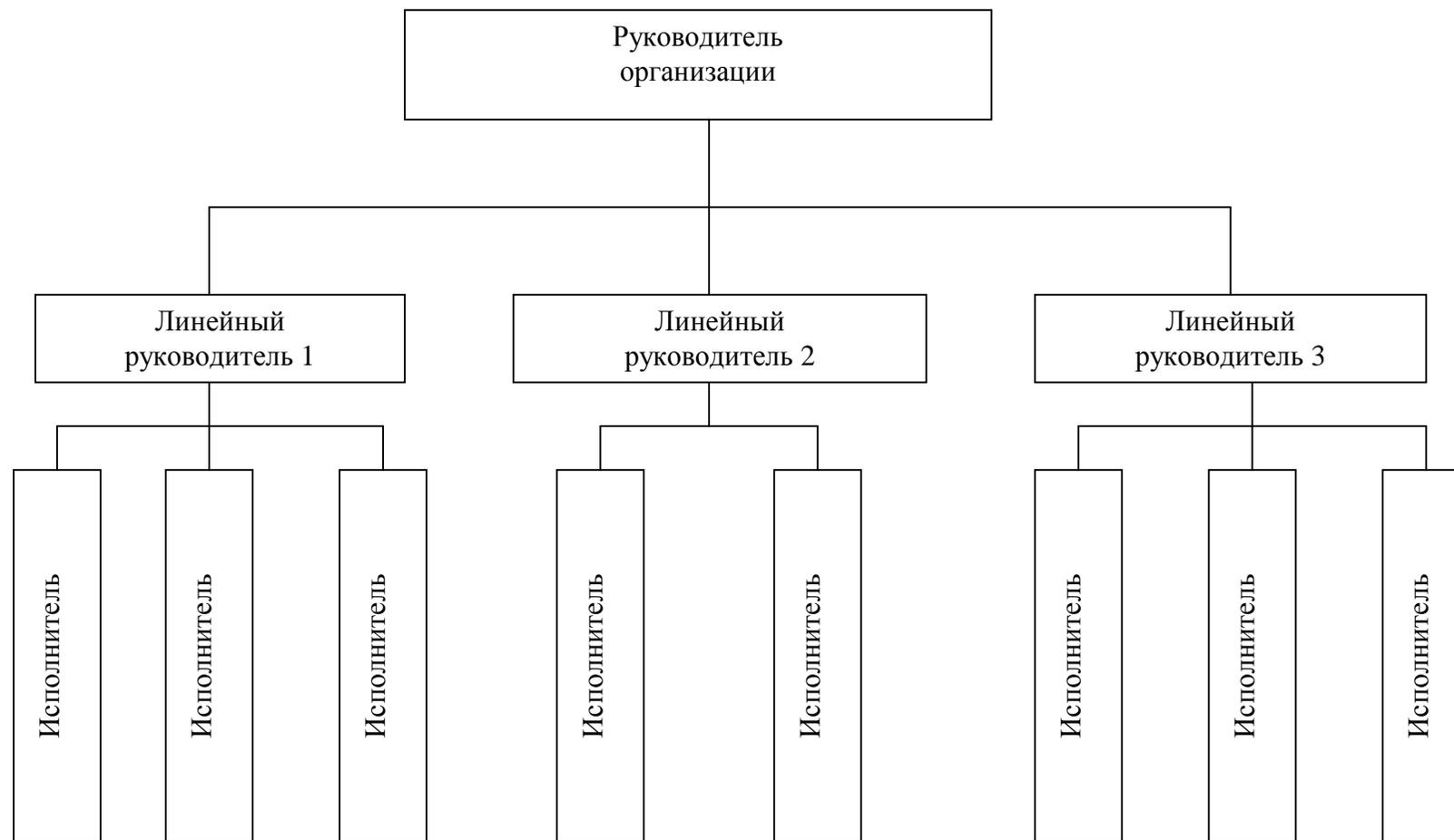


Рис. 2. Схема № 1 организационной структуры управления

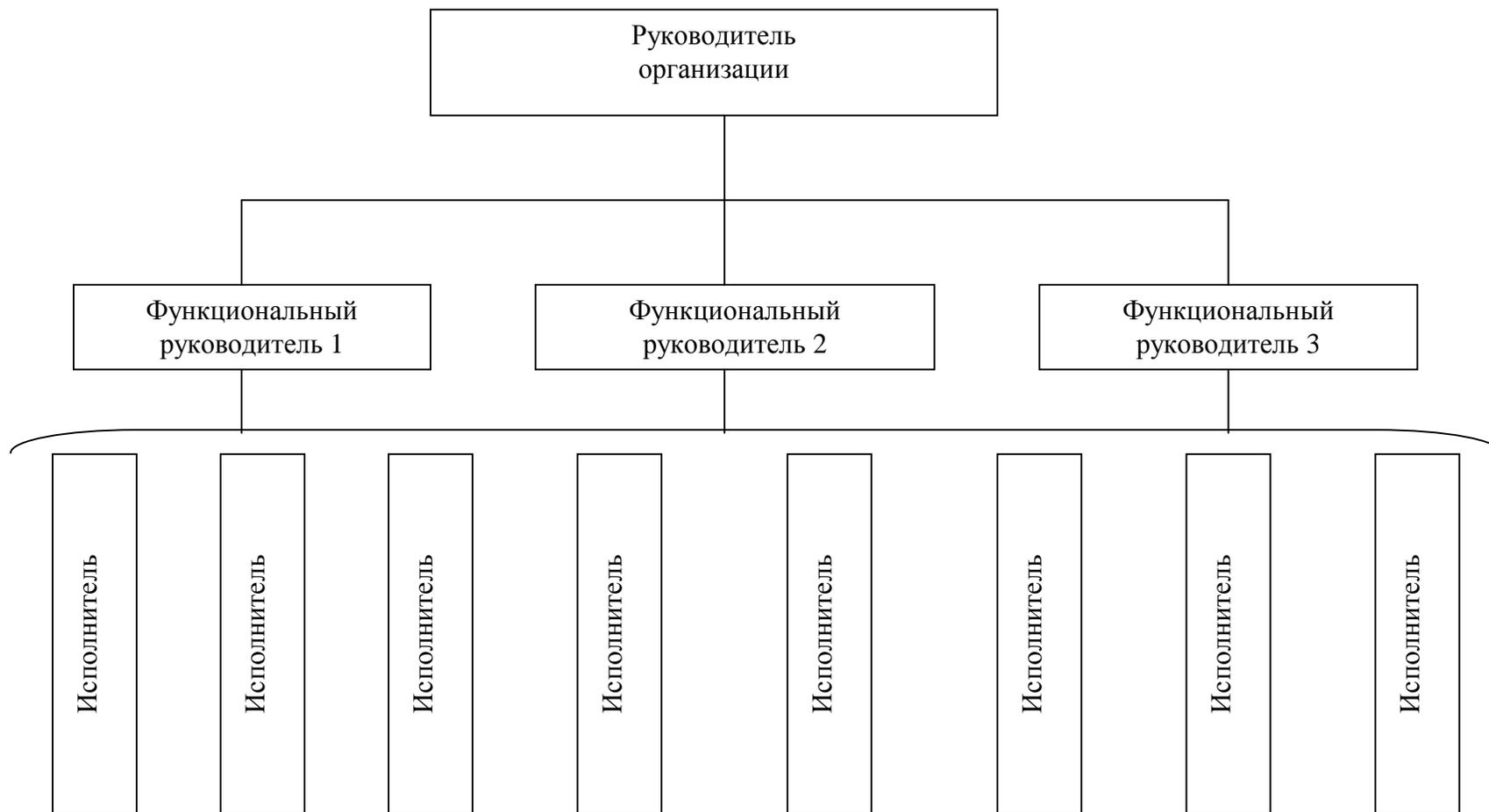


Рис. 3. Схема № 2 организационной структуры управления

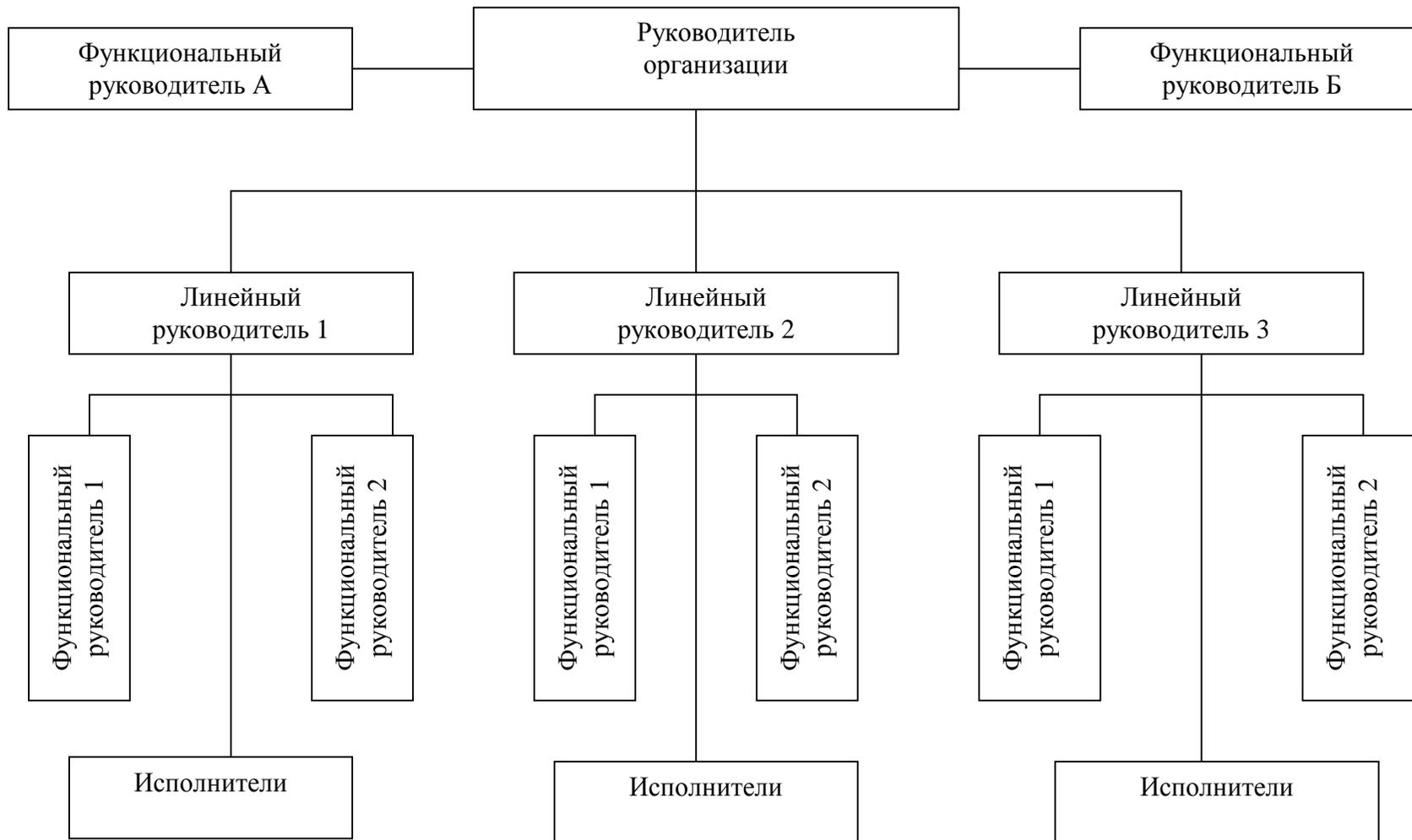


Рис. 4. Схема № 3 организационной структуры управления



Рис. 5. Схема № 4 организационной структуры управления

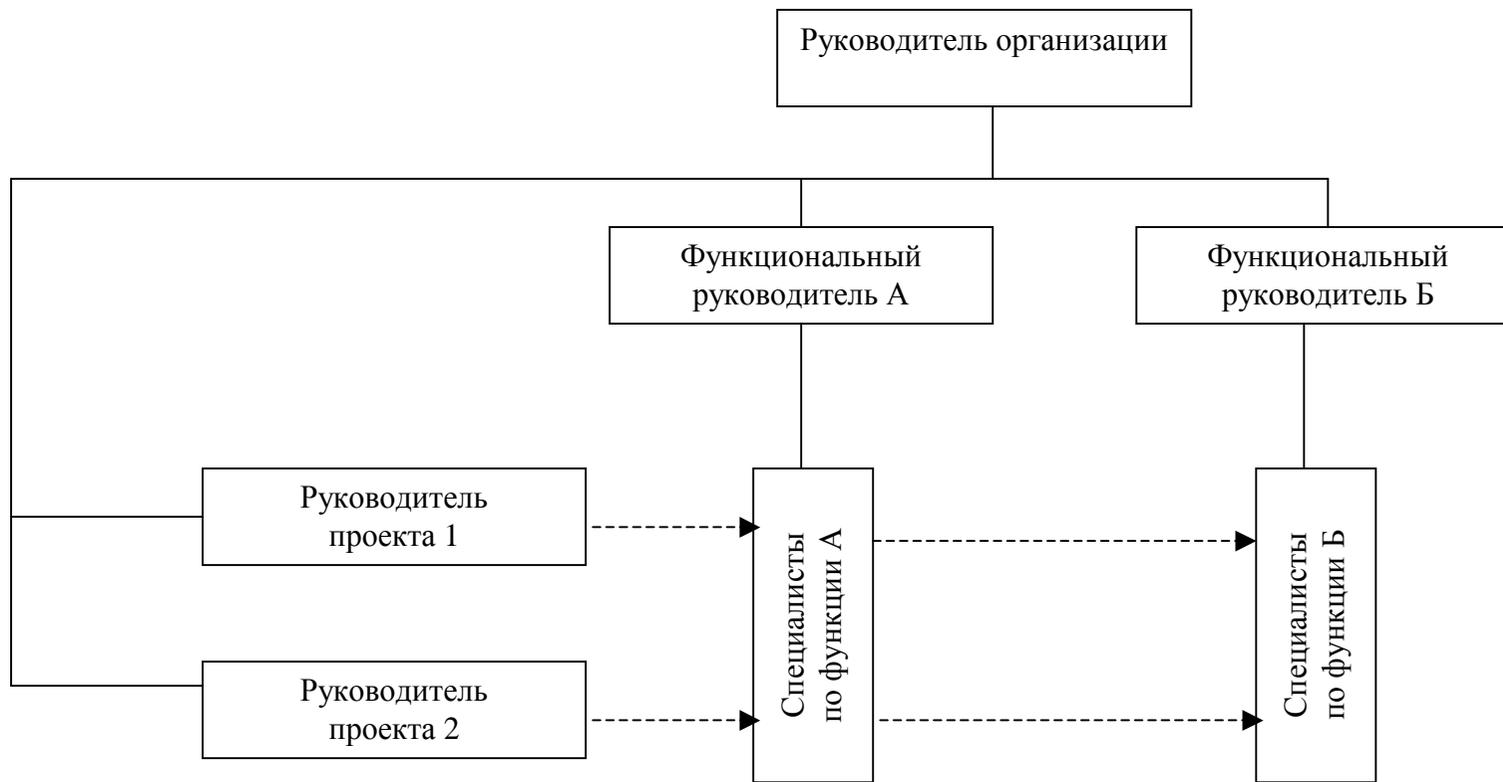


Рис. 6. Схема №5 организационной структуры управления

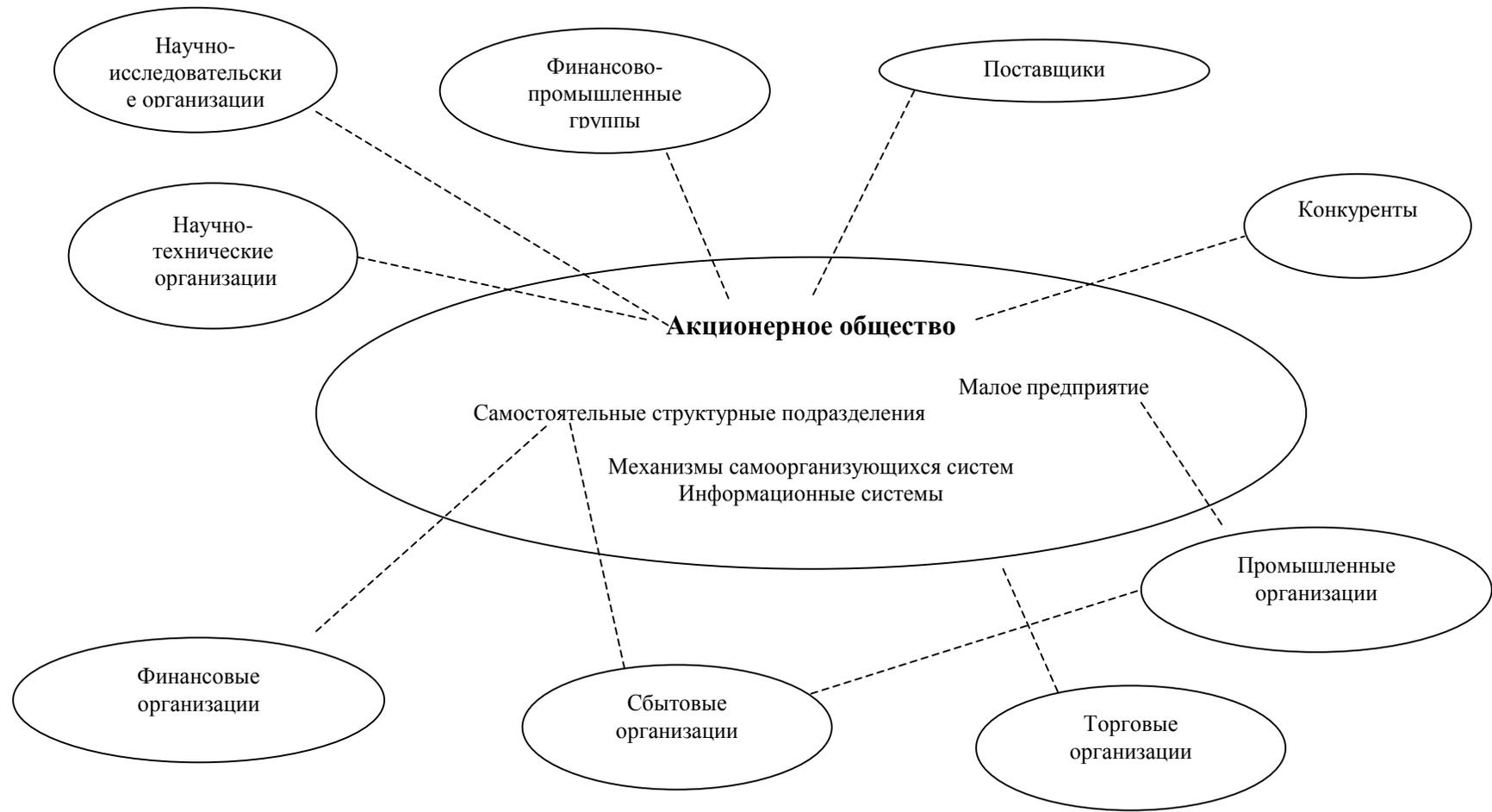


Рис. 7. Схема № 6 организационной структуры управления

5. Что является основным недостатком матричной структуры?
- А. сложность системы коммуникаций;
  - Б. увеличение количества уровней иерархии управления;
  - В. усложнение процедуры согласования проектов решений на высшем уровне управления.
6. Какое высказывание является верным?
- А. стратегия предприятия определяет его организационную структуру управления;
  - Б. структура управления определяет стратегию развития предприятия.
7. Элементами организационной структуры управления являются:
- А. звенья управления;
  - Б. группы управления;
  - В. связи;
  - Г. уровни управления;
  - Д. этапы управления.
8. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее предпочтительна:
- А. функциональная ОСУ;
  - Б. линейно-функциональная ОСУ;
  - В. дивизиональная ОСУ;
  - Г. линейная ОСУ;
  - Д. сетевая ОСУ.
9. Основными признаками, по которым можно определить тип организационной структуры управления, являются:
- А. масштабы производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
  - Б. уровень квалификации специалистов;
  - В. уровень централизации (децентрализации);
  - Г. сложность (количество элементов в оргструктуре);
  - Д. характер должностных связей в организации.
10. Какие проблемы необходимо решить при формировании оргструктуры конкретного предприятия?
- А. проблемы гибкости и адаптивности ОСУ к изменяющимся условиям внешней среды;
  - Б. обеспечение эффективного труда работников, сохранение и развитие управляемости, экономичность ОСУ.

11. Включает ли процесс проектирования ОСУ установление следующих соотношений?

- А. централизации и децентрализации в управлении;
- Б. временности и стабильности хозяйственных связей;
- В. функциональных и межфункциональных задач;
- Г. линейного и функционального руководства;
- Д. задач, полномочий и ответственности по каждой должности;
- Е. горизонтальных и вертикальных связей;
- Ж. затрат на разработку, внедрение ОСУ и финансовых ресурсов предприятия.

### **ТЕМА «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

#### **Задание № 15**

Определите логическую последовательность решения управленческих задач, пронумеровав нижеперечисленные действия, и составьте алгоритм:

1. Документальное оформление задач.
2. Определение разрешимости проблемы.
3. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого.
4. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
5. Оформление решения.
6. Разработка вариантов решения проблемы.
7. Определение существования проблемы.
8. Оценка новизны проблемы.
9. Контроль за исполнением решения.
10. Выбор решения.
11. Оценка вариантов решения.
12. Организация выполнения решения.
13. Постановка задачи исполнителям.
14. Выбор критерия оценки вариантов решения.
15. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
16. Формулирование проблемы.
17. Определение причин возникновения ошибок.

#### **Задание № 16**

Технология процесса принятия решений включает следующие

этапы: подготовка решения, формирование решения и реализация решения (рис. 8). Каждый из них представляет собой последовательность определенных процедур, а каждая процедура – последовательность определенных операций. Изобразите схематически алгоритм каждого этапа процесса принятия решений, используя пример на рис. 8.

### **Задание № 17**

«Мозговой штурм» или «мозговая атака» является распространенным методом коллективной подготовки управленческих решений. Это совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. В проведении мозгового штурма выделяют стадии подготовки, поиска и оценки. Необходимо изобразить их схематически в виде алгоритма и перечислить факторы, препятствующие и способствующие появлению идей.

Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику «мозговой атаки». Мозговой штурм – это способ работы группы с целью нахождения новых решений синтетических проблем. Примерами таких проблем могут быть разработка новой и совершенствование выпускаемой продукции, повышение эффективности методов работы линейных и функциональных служб предприятия и пр.

## **ТЕМА «РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ»**

### **Задание № 18**

*Деловая игра «Стили управления».*

Подготовительный этап. Студенческая группа разбивается на три подгруппы, каждой из которых предлагается доказать эффективность использования одного из традиционных стилей управления (авторитарного, демократического, либерального). В каждой подгруппе выбираются координатор, докладчик и оппонент. Задачей координатора является организация работы подгруппы, координация действий по подготовке доклада. Задачей докладчика является четкое представление доклада, содержащего характеристику рассматриваемого стиля управления, доказательства его эффективности и описание конкретной практической ситуации с применением данного стиля. Задачей оппонента является формирование критических положений и замечаний в адрес

доказательств эффективности использования других стилей управления, поиск «слабых мест» в логической цепочке рассуждений представителей других подгрупп и представление своей точки

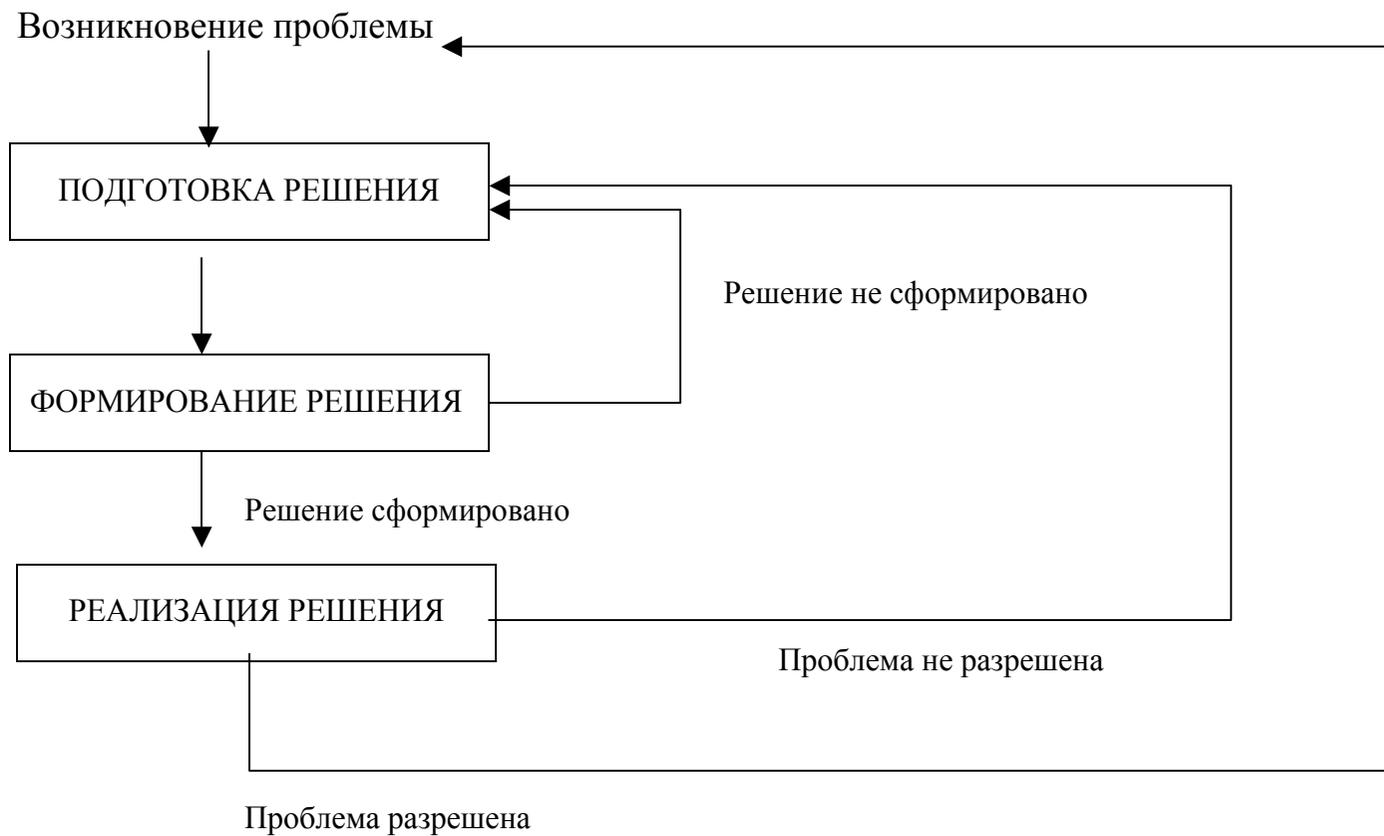


Рис. 8. Процесс принятия решений

зрения.

**Формирование докладов.** Каждая студенческая подгруппа самостоятельно работает единой командой, формирует положения доклада. В процессе работы могут использоваться различные источники литературы и рассматриваться различные практические ситуации.

**Представление докладов.** Каждая студенческая подгруппа представляет результат своих рассуждений. После заслушивания доклада высказывают свое мнение оппоненты, обсуждаются возникшие вопросы, проводится дискуссия.

**Подведение итогов деловой игры.** Преподавателем и участниками деловой игры определяются наиболее аргументированные выступления докладчиков и оппонентов, оценивается работа студентов в команде, отмечаются наиболее активные участники и определяется команда-победитель.

В процессе деловой игры могут использоваться нижеприведенные характеристики стилей управления.

*Стиль управления (руководства)* – это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным с целью влияния на них или побуждения к действию (выполнению заданий).

*Авторитарный стиль управления* – стиль деятельности руководителя, менеджера, в основе которого лежит абсолютизация принципа единоначалия и полное отрицание коллегиальных (коллективных) методов принятия решений. Характеризуется стремлением руководителя полагаться исключительно на формальный авторитет должности, на принуждение [27]. Это совокупность приемов управления, используя которые руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели.

Этот стиль наиболее востребован в период становления, т. е. на начальном этапе формирования организации, ее трудового коллектива, когда у работников не сформированы навыки видения целей и путей их достижения.

К отрицательным качествам авторитарного стиля следует отнести то, что он способствует снижению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, ведет к текучести кадров.

Это стиль жестких приказов и распоряжений, не допускающих каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. Не случайно методы, присущие этому стилю, получили название «инфарктных». Такой стиль отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников. Однако авторитарный стиль управления может быть эффективным:

1) в экстремальных условиях (чрезвычайные ситуации), когда требуются быстрые и решительные действия, когда дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии;

2) когда в силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения, чрезвычайно низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины, господствует «психология толпы».

Авторитарный стиль управления состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных. В данном случае используется командный метод управления. Авторитарный стиль управления эффективен в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы, что значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

Положительные моменты: не требует значительных материальных затрат; позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.

Отрицательные моменты: подавляет инициативу; требует громоздкой системы контроля за работой персонала; повышает степень бюрократизма. В результате снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Долгосрочное использование такого стиля управления приводит к существенному снижению эффективности работы предприятия.

Наиболее популярный пример авторитарного управления – империя Генри Форда. В начале прошлого века, благодаря исключительно жесткому, самоличному оперативному руководству, Форд захватил более 50 % рынка автомобилей. Этот факт мог бы служить веским аргументом в пользу автократии, однако в течение следующего десятилетия, благодаря тому же стилю управления, Форд терял рынок и капитал.

*Демократический стиль управления* – принятие принципиальных управленческих решений, законов, программных документов с учетом общественного мнения, с согласия большинства лиц, на которых распространяются действия принимаемых правил и норм [28].

Демократический (коллегиальный) стиль характеризуется особым способом принятия управленческих решений на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»). Выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»). Руководителю с демократическим стилем управления свойственно проявлять интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учитывать их интересы, потребности, особенности. Такое взаимодействие имеет характеристику субъект-субъектного (или развивающего) взаимодействия, при котором активными являются обе стороны, развиваются обе личности – руководитель и подчиненный.

Основным методом воздействия является опосредованное влияние на поведение подчиненного (в отличие от прямого администрирования при авторитарном стиле), материальное и моральное стимулирование его труда. Руководитель предоставляет работнику известную свободу в выборе средств, привлекает его к выработке решений, максимально задействует его творческий потенциал. Такие методы управления соответствуют теории управления, получившей название теории «Y».

По теории «Y» все работники обладают потенциалом роста, способностью брать на себя ответственность и стремлением к достижению целей организации. Роль руководителя – помочь людям самим распознавать и развивать эти характеристики.

При демократическом стиле управления в организации преобладает деловое общение, при этом учитываются особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела для сотрудников остаются превыше всего.

Основные формы управления, присущие руководителю-демократу – консультирование (руководитель определяет проблему, предлагает альтернативные планы действий, ищет и учитывает предложения подчиненных о действиях, которые требуется предпринять) и присоединение (руководитель определяет проблему и присоединяется к процессу выработки альтернативных вариантов

действий совместно с подчиненными, альтернативы оцениваются и принимается окончательное решение).

Кроме групповой формы принятия решений, для демократического стиля управления характерным является и распределение ответственности вместе с полномочиями и заданиями.

Руководитель демократического стиля управления поощряет и использует инициативу сотрудников в интересах дела.

Отношение к набору кадров проявляется в подборе деловых, грамотных работников с широким кругозором, при этом руководитель сам постоянно обучается, учитывает критику, стимулирует подчиненных к обучению. В руководимом им коллективе преобладают дисциплина и дифференцированный подход к людям, и используются различные стимулы.

Демократический стиль в обычных, нечрезвычайных ситуациях является наиболее эффективным, т. к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя. В связи с этим следует отметить, что рекомендации применять только коллегиальный (демократический) стиль ошибочны. Руководитель должен уметь применять стиль, адекватный ситуации, тогда будет должный эффект.

Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.

Положительные моменты: стимулирует творческую деятельность; снижает недовольство сотрудников от принятых решений, т. к. они вырабатываются совместно; повышает мотивацию труда; улучшает психологический климат на предприятии и удовлетворенность от выполненной работы.

Отрицательные моменты: не осуществляется жесткого централизованного контроля; ответственность за выполнение решения может делегироваться; затягивается процесс принятия решений и их выполнения.

*Либеральный стиль* представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность. Особенности данного стиля:

1. Его можно использовать при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя.
2. Подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии.

Либеральный (разрешительный) стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, и коллектив имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности предприятия (согласовав их, естественно, с руководителем). Такой стиль управления оправдан в том случае, если коллектив выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами самой высокой квалификации с оправданно высокими амбициями. Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всех членов коллектива, хотя управлять таким коллективом – задача не из легких. Тактика минимального вмешательства (интервенции) в дела коллектива требует от руководителя такта, высокой эрудиции и управленческого мастерства. Надо уметь ничего якобы не делать самому, но знать обо всем и ничего не упускать из-под контроля. Руководитель-либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления работы, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей. Самое опасное испытание для либерального стиля управления – возникновение конфликтных ситуаций. В таких случаях либеральность может превратиться в попустительство, а коллективу грозит опасность разделиться на враждующие группировки.

Суть либерального стиля управления такова: руководитель ставит перед исполнителями творческую задачу, создает необходимые условия, задает границы решения и после этого минимизирует свое влияние, выступая в роли консультанта, эксперта. Это совокупность приемов управления, основанная на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их

выполнение. Руководитель, предпочитающий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу.

Либеральный стиль рассчитан на руководителей, которые хорошо ориентируются в ситуации и умеют распознавать уровни зрелости сотрудников, передавая им только те обязанности, с которыми они могут справиться. Речь о делегировании может идти только в том случае, если это высокоэффективные коллективы, а также, если те, кому передается право самостоятельного решения проблемы, являются специалистами высокого класса.

Не существует универсального, наилучшего стиля управления, в разной ситуации возможны и желательны разные стили руководства. Этот принцип был подмечен еще в Древнем Риме. В период кризиса Рим выбирал диктатора, осуществлявшего авторитарное управление. Когда наступала стабильность, демократическая форма правления восстанавливалась. Современная ситуация требует от руководителя применения на практике всего арсенала управленческой науки. Такой подход чаще всего называется индивидуально-ситуативным стилем управления. Стиль руководства должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта работы сотрудников и соответствовать той ситуации, в которой находится подчиненный.

## **ТЕМА «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **Задание № 19**

*Деловая игра «Процесс управления персоналом».*

Цель деловой игры: знакомство студентов с основными категориями, характеризующими управление персоналом как специфическую функцию менеджмента.

Сущность деловой игры: студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых предлагается перечень понятий, отражающих процесс управления персоналом предприятия. Используя предложенные термины, необходимо составить схему, отражающую процесс управления персоналом, графически изобразить взаимосвязь всех понятий, обосновать предложенный каждой подгруппой вариант.

Первый этап. Формируются подгруппы. Каждая подгруппа получает комплект понятий. В перечень понятий входят: предприятие, управление, персонал, анализ, должность, занятость, карьера,

контракт, мотивация, набор, прием, отбор, обучение, организация труда, оценка, оплата, перемещение, политика, потенциал, потребность, планирование, ресурс, структура, система, собеседование, цели, увольнение, условия труда, финансирование, эффективность, концепция, методология, технология, трудовой договор (контракт), адаптация, маркетинг персонала, карьерограмма, аттестация, развитие.

Второй этап. Каждая подгруппа проектирует свой вариант схемы процесса управления персоналом. Графическое изображение может быть различным: решение по типу схемы цикла управления организацией; алгоритм или последовательный переход от одной группы понятий к другой; иллюстрация в виде дерева понятий с выделением ключевых терминов и т. д. В общем перечне понятий, который может дополняться, отдельные термины имеют многозначность толкования, поэтому студентам предоставляется свобода конкретизации понятий.

Третий этап. Представление и обсуждение предлагаемых схем. От каждой подгруппы выступают представители с обоснованием точки зрения команды о процессе управления персоналом и представляют свой вариант схемы. Деловая игра носит открытый характер, т. е. студенты других подгрупп активно обсуждают предлагаемые схемы, задают вопросы, высказывают критические замечания, устраняют несогласованности и нелогичный ход рассуждений.

Четвертый этап. Подгруппы совместно с преподавателем подводят итоги обсуждения, определяют наиболее продуманную и обоснованную схему процесса управления персоналом.

### **Задание № 20**

*Деловая игра «Оценка деловых и личностных качеств руководителя».*

Постановка задачи. Необходимо выбрать наилучшего кандидата на вакантную должность начальника отдела по управлению персоналом на основе балльной оценки деловых и личностных качеств претендентов.

Методические указания. Из состава участников деловой игры выбираются 3 человека – претенденты на должность начальника отдела по управлению персоналом. Остальные участники выступают в качестве экспертов, которые дают оценку кандидатам и заполняют

листы оценки деловых и личностных качеств, определяют средний балл по каждому из кандидатов и строят социограммы. Сравнение результатов оценки и построения социограмм позволяет выбрать наиболее предпочтительного кандидата на должность по деловым и личностным качествам. Формы листа оценки деловых и личностных качеств и социограммы руководителя приведены в табл. 10 и 11.

### **Задание № 21**

Составление личного плана карьеры менеджера.

Личный план карьеры менеджера необходим для оценки своих возможностей и перспектив продвижения по уровням иерархии управления с учетом сложившейся ситуации в организации.

Примерная структура личного жизненного плана.

1. Оценка жизненной ситуации.

1.1. Работа (цели работы, цели развития и продвижения по службе, мотивация).

1.2. Финансовое состояние (личный бюджет).

1.3. Физическое состояние (общая физическая форма, тесты на физическое состояние, осмотры врача).

1.4. Социальное состояние (круг общения, сложившиеся взаимоотношения с другими людьми, развитие отношений).

1.5. Психическое состояние (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования, наличие стрессов).

1.6. Семейная жизнь (условия для создания семьи, внимание к членам семьи, досуг в кругу семьи).

2. Постановка личных целей карьеры.

2.1. Цели карьеры.

2.2. Горизонт и сроки развития карьеры.

2.3. Факторы, способствующие достижению конечных целей карьеры.

2.4. Факторы, препятствующие достижению конечных целей карьеры.

2.5. «Слабые» места в плане достижения карьеры.

2.6. Имеющиеся ресурсы для достижения целей карьеры (здоровье, денежные средства, время и т. д.).

3. Частные задачи и мероприятия, способствующие реализации карьеры.

3.1. В области развития служебной деятельности.

3.2. В области экономического состояния.

- 3.3. В области здоровья и физического воспитания.
- 3.4. В области социальных связей.
- 3.5. В области моральной мотивации и психического состояния.
- 3.6. В области семейной жизни.

### **Задание № 22**

Построение карьерограммы для менеджера.

Необходимо построить карьерограмму возможного карьерного пути экономиста-менеджера после окончания высшего учебного заведения.

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание различных этапов карьеры.

Карьерограмма состоит из двух частей. Первая часть содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков работы на данных должностях. Вторая часть включает характеристику видов обучения, повышения квалификации, переподготовки с указанием учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимы для прохождения этапов карьеры, представленных в первой части карьерограммы, с указанием периодов (в годах) обучения. Сроки занятия отдельных должностей должны увязываться со сроками постоянного обучения. Пример карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления приведен на рис. 9.





Таблица 11

## Социограмма претендента на должность руководителя

Группы качеств	Качества	Зона очень слабого руководителя 1	Зона слабого руководителя 2	Зона среднего руководителя 3	Зона хорошего руководителя 4	Зона лучшего руководителя 5
Деловые	Самостоятельность в принятии решений					
	Предприимчивость					
	Инициативность					
	Дисциплинированность					
	Решительность					
	Энергичность					
	Настойчивость					
	Ответственность					
	Трудолюбие					
	Требовательность к себе и подчиненным					
Личностные	Коммуникабельность					
	Чувство собственного достоинства					
	Справедливость					
	Честность					
	Работоспособность					
	Состояние здоровья					
	Доброжелательность					
	Способность к самооценке					
	Отношение к критике					
	Внешний вид					

Перечень должностей по карьерному плану	Сроки, лет	Квалификационная учеба
Начальник управления персоналом государственного органа власти		Самостоятельное обучение, стажировки, консультационная и лекторская деятельность, участие в конференциях, семинарах
Заместитель руководителя центра занятости	5–6	Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)
Заместитель генерального директора по управлению персоналом организации	4–5	Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре
Начальник отдела кадров организации	3–4	Обучение на специальном факультете переподготовки управленческого персонала при вузе. Самостоятельное обучение (стажировка)
Инспектор по кадрам организации	2–3	Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка)
Базовая подготовка экономического профиля	5–6	Высшее учебное заведение

Рис. 9. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

## **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

1. Развитие теории менеджмента в России.
2. Принципы менеджмента. Эволюция системы принципов менеджмента.
3. Сетевые организационные структуры управления.
4. Проектирование и оценка эффективности организационных структур менеджмента.
5. Основные направления рациональной организации труда менеджера.
6. Культура управленческого труда.
7. Методы принятия управленческих решений.
8. Методы менеджмента. Самоуправление.
9. Управленческие решения.
10. Личность, власть и авторитет менеджера.
11. Модели адаптивного руководства.
12. Управление конфликтами в организации.
13. Коммуникации в менеджменте.
14. Формы и организация делового общения. Деловые совещания и переговоры.
15. Общая концепция стратегического управления организацией.
16. Концептуальные основы управления персоналом.
17. Формирование персонала предприятия.
18. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией персонала в организации.
19. Кадровое планирование в организации.
20. Методы оценки персонала предприятия.
21. Мотивация персонала.
22. Содержательные теории мотивации.
23. Процессуальные теории мотивации.
24. Лидерство в управлении персоналом.
25. Управление деловой карьерой в организации.
26. Управление знаниями и интеллектуальными ресурсами инновационного предприятия.
27. Американская модель менеджмента.
28. Японская модель менеджмента.
29. Европейская модель менеджмента.
30. Оценка эффективности управления.

**ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»  
ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

1. Менеджмент как вид трудовой деятельности.
2. Менеджмент как научная дисциплина.
3. Характеристика теоретических концепций школы научного менеджмента.
4. Характеристика исследований представителей школы человеческих отношений.
5. Школа поведенческих наук.
6. Содержательные теории мотивации.
7. Процессуальные теории мотивации.
8. Эмпирическая школа менеджмента.
9. Характеристика системного, процессного и ситуационного подходов в управлении.
10. Принципы менеджмента.
11. Функции менеджмента.
12. Планирование как функция менеджмента.
13. Организация и координация как функции менеджмента.
14. Мотивация и контроль как функции менеджмента.
15. Методы менеджмента.
16. Организационные структуры менеджмента.
17. Иерархические организационные структуры управления.
18. Адаптивные организационные структуры управления.
19. Сетевые организационные структуры управления.
20. Управленческие решения.
21. Личность, власть и авторитет менеджера.
22. Стили управления.
23. Адаптивные модели менеджмента.
24. Управление конфликтами и стрессами.
25. Коммуникации в менеджменте.
26. Организация деловых совещаний и переговоров.
27. Основы управления персоналом: отбор, деловая оценка и развитие персонала.
28. Культура управленческого труда.
29. Управление деловой карьерой менеджера.
30. Оценка эффективности управления на предприятии.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Минск: Новое знание, 2000. – 336 с.
2. Брасс А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.
3. Основы менеджмента: Учеб.-практ. пособие / Н. П. Беляцкий, И. В. Балдин, Л. В. Дорошек и др. – Минск: БГЭУ, 2002. – 112 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 820 с.
5. Основы менеджмента и маркетинга: Учеб. пособие / Под общ. ред. Р. С. Седегова. – Минск: Выш. шк., 1995. – 382 с.
6. Байгот С. А., Ефимчик Е. Е. Основы менеджмента. – Минск: Информпресс, 1998. – 64 с.
7. Практическое руководство по менеджменту / Пер. с англ. Волмянской О. А., Волмянского Э. И. – Минск: Новое знание, 1998. – 262 с.
8. Оганесян И. А. Управление персоналом организации. – Минск: Амалфея, 2000. – 256 с.
9. Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2000. – 320 с.
10. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высш. шк., 1999. – 304 с.
11. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. – М.: НОРМА-ИНФРА, 1999. – 528 с.
12. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Учеб. пособие. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
14. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
15. Цыпкин Ю. А., Люкшинов А. Н., Эриашвили Н. Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
16. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М., 1981. – Т. 1–2. 625 с.

17. Производственный менеджмент. Управление предприятием: Учеб. пособие / С. А. Пелих, А. И. Гостев, М. И. Плотницкий и др.; Под ред. проф. С. А. Пелиха. – Минск: БГЭУ, 2003. – 555 с.
18. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур / Проблемы теории и практики управления. – М.: 1997. – № 3. – С. 76.
19. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
20. Вахрушев В. А. Принципы японского управления. – М.: ФОЗБ, 1992.
21. Валь Е. Руководство, лидерство и командообразование в организации. – М.: Прометей, 2000. – 185 с.
22. Неверов А. В., Арещенко В. Д. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Минск: БГТУ, 2003. – 239 с.
23. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: 1998. – 235 с.
24. Беляцкий Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента. – Минск: 2001. – 289 с.
25. Масилевич Н. А. Основы менеджмента. – Минск: БГТУ, 2004. – 150 с.
26. Ганэ В. А., Соловьева С. В. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления. – Минск: МИУ, 2006. – 345 с.
27. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. – М., 1996.
28. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь.– 5-е изд., перераб. и доп.– М., 2006.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Менеджмент как вид трудовой деятельности.....	4
Менеджмент как научная дисциплина.....	10
Эволюция менеджмента.....	13
Принципы и методы менеджмента.....	20
Функции менеджмента.....	23
Организационные структуры менеджмента.....	29
Управленческие решения.....	37
Руководитель в системе управления.....	38
Основы управления персоналом.....	45
Темы рефератов по дисциплине «Основы менеджмента».....	53
Темы контрольных работ по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов заочной формы обучения.....	54
Литература.....	55

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Масилевич** Наталья Александровна

Редактор *О. Г. Борисова*

Подписано в печать . . . 2007. Формат 60×84  $\frac{1}{16}$ .  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 3,8. Уч.-изд. л. 3,5.  
Тираж 150 экз. Заказ .

Учреждение образования  
«Белорусский государственный технологический университет».  
220050. Минск, Свердлова, 13а.  
ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2004.

Отпечатано в лаборатории полиграфии учреждения образования

«Белорусский государственный технологический университет».  
220050. Минск, Свердлова, 13.  
ЛП № 02330/0056739 от 22.01.2004.