

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**Программа, методические указания
и контрольные задания
для студентов экономических специальностей
заочной формы обучения**

Минск 2006

УДК 338.242(075.8)

ББК 65.050я73

Т 11

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

Составитель *А. В. Равино*

Рецензент

доцент кафедры экономики и управления на предприятиях
химико-лесного комплекса кандидат экономических наук БГТУ

И. И. Пицц

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2006 г. Поз. 124.

Для студентов экономических специальностей заочной формы обучения.

© УО «Белорусский государственный
технологический университет», 2006

ПРЕДИСЛОВИЕ

Программа курса «Теоретические основы менеджмента» предусматривает приобретение студентами базовых знаний, позволяющих впоследствии изучить прикладные науки в области менеджмента, решать комплекс задач управленческой деятельности предприятия.

Цель преподавания дисциплины «Теоретические основы менеджмента» состоит в ознакомлении студентов с основами управления современными организациями и их структурными подразделениями, формировании у студентов общих представлений и знаний о системе управления.

В процессе освоения дисциплины студент должен:

- изучить развитие теории управления хозяйствующими субъектами (научной мысли менеджмента),
- провести эволюционный анализ школ менеджмента, выявить их сильные и слабые стороны;
- исследовать деятельность выдающихся представителей научной мысли менеджмента, их основные идеи;
- усвоить функции управления предприятием, базовые концепции, принципы и методы управления;
- проанализировать действующие в организации управленческие отношения;
- освоить принципы проектирования и построения организационных структур управления предприятием;
- провести анализ внутренней и внешней среды предприятия: оценить потенциальные возможности и угрозы со стороны факторов прямого и косвенного воздействия;
- овладеть способами и инструментами современного менеджмента.

Методические указания содержат контрольные задания по основным темам курса «Теоретические основы менеджмента» и предназначены для индивидуальной работы студентов заочной формы обучения. Включение в пособие программы курса, вопросов для самоподготовки, методических пояснений для выполнения контрольных заданий позволит достичь поставленной цели изучения дисциплины, выработать у студентов предпринимательские и творческие способности, заложить основы последующего самостоятельного развития в области менеджмента.

1. ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

1. Общее представление о менеджменте

Понятие «менеджмент»: происхождение, значение, основные категории. Особенности менеджмента как вида трудовой деятельности. Характеристика объекта, субъекта, предмета, продукта, средства труда, содержания, цели менеджмента. Менеджмент как научная дисциплина. Изучение проблем управления. Использование в теории менеджмента достижений различных научных дисциплин. Взаимосвязь менеджмента с науками, изучающими человека и информацию. Виды разделения труда в менеджменте (горизонтальное, вертикальное, функциональное). Условия и предпосылки возникновения менеджмента. Эволюция управленческой мысли: школы менеджмента.

2. Школа научного менеджмента (управления)

Образование первой школы менеджмента. Исследования представителей школы научного управления. Ф. У. Тейлор – основоположник школы научного управления. Рационализация производства, необходимость хронометража трудовых операций, НОТ по Ф. У. Тейлору. Исследования Фрэнка и Лилиан Гилбрет: рационализация производственного процесса и труда рабочих. Достижения Г. Форда в практике менеджмента. Вклад Г. Ганта в развитие менеджмента: построение планово-контрольных графиков, внедрение аккордно-премиальной системы оплаты труда. Недостатки исследований школы научного менеджмента.

3. Административная школа менеджмента

Предпосылки возникновения административной школы менеджмента. Учение А. Файоля. Принципы производительности

Г. Эмерсона. Достижения М. Вебера в области теории и практики менеджмента. Недостатки исследований административной школы менеджмента.

4. Школа человеческих отношений

Характеристика и возникновение школы. Этапы и выводы Хоторнского эксперимента (Э. Мэйо). Понятие «неформальная организация», разрешение конфликтов между неформальными группами и администрацией. Исследование неформальной организации Дж. Хомансом. Недостатки исследований школы человеческих отношений.

5. Школа поведенческих наук (бихевиористическая школа)

Возникновение и направления исследований школы поведенческих наук (понятия «мотив», «мотивация», «потребность»).

Содержательные теории мотивации школы поведенческих наук (классификации потребностей человека). «Пирамида потребностей» А. Маслоу. Классификация потребностей Д. МакКлелланда: потребности власти, успеха, причастности. Классификация потребностей Ф. Герцберга: гигиенические и мотивационные факторы. Активные (неудовлетворенные) потребности человека, их выявление и использование в практике менеджмента.

Процессуальные теории мотивации школы поведенческих наук (изучение поведения человека в зависимости от полученного вознаграждения). Теория «ожидания» В. Врума. Сущность теории «справедливости» Дж. Адамса. Комплексная модель Портера – Лоулера.

Теории «Х» и «Y» Д. МакГрегора. Взаимоотношения руководителей типа «Х» и «Y» с подчиненными. «Решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. Мутон (таблица ГРИД), ее использование в практике управления.

6. Эмпирическая школа менеджмента

Предпосылки возникновения и особенности исследований эмпирической школы менеджмента (П. Дракер, Д. Карнеги и пр.). Теории технократического менеджмента (теория «элит», теория «индустриального общества», теория «технократии»). Концепция «управления по целям» П. Дракера. Цели управления, требования, которым они должны удовлетворять. Функции менеджера по

Э. Петерсону и Э. Плоумену. Недостатки исследований эмпирической школы менеджмента.

7. Современная школа менеджмента

Основные направления современных исследований в области менеджмента (современная школа менеджмента). Сущность количественного подхода современной школы менеджмента. Менеджмент как процесс взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации, контроля (процессный подход современной школы менеджмента). Системный подход современной школы менеджмента: рассмотрение организации как сложной, открытой системы. Сущность ситуационного подхода современной школы менеджмента. Особенности исследований современной школы менеджмента.

8. Организация и организационные структуры управления предприятием

Составляющие организационного процесса. Норма управляемости. Проектирование организационных структур. Расчет интегрирующего показателя организационной структуры (коэффициента эффективности управления).

Характеристика бюрократических (механистических) организационных структур управления. Линейная организационная структура управления, ее достоинства и недостатки. Функциональная организационная структура управления, ее достоинства и недостатки. Линейно-функциональная организационная структура, ее достоинства и недостатки. Дивизиональные организационные структуры управления, достоинства и недостатки: продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная.

Характеристика органических (адаптивных) организационных структур управления. Условия их применения. Матричная организационная структура, ее достоинства и недостатки. Проектная организационная структура, ее достоинства и недостатки.

9. Изучение факторов внешней и внутренней среды предприятия

Внешняя среда предприятия. Характеристика свойств внешней среды. Изучение факторов внешней и внутренней среды предприятия. Анализ внешней среды: факторы прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия внешней среды (поставщики,

потребители, конкуренты, государственные органы, законодательство). Выявление потенциальных угроз и возможностей. Факторы косвенного воздействия внешней среды (НТП, экономическая ситуация, политическая ситуация, международные события, социально-культурные ценности). Выявление потенциальных угроз и возможностей. Анализ внутренней среды предприятия. Проведение управленческого обследования.

10. Функции и методы менеджмента

Функции менеджмента. Изучение основных и конкретных функций управления. Характеристика основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

Анализ основных методов менеджмента (организационно-распорядительных, экономических, социально-психологических).

2. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

1. Понятия «менеджмент», «менеджер»: происхождение, значение, основные категории.
2. Менеджмент как вид трудовой деятельности. Объект, результат, цель управленческой деятельности.
3. Менеджмент как научная дисциплина. Изучение проблем управления.
4. Использование в теории менеджмента достижений различных научных дисциплин (многодисциплинарность менеджмента).
5. Взаимосвязь менеджмента с науками, изучающими человека.
6. Взаимосвязь менеджмента с науками, изучающими информацию.
7. Виды разделения труда в менеджменте (горизонтальное, вертикальное, функциональное).
8. Эволюция управленческой мысли: школы менеджмента.
9. Предпосылки образования первой школы менеджмента – школы научного управления. Исследования представителей школы научного управления (Ф. У. Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилбрет, Г. Форда, Г. Ганта). Недостатки исследований школы.
10. Ф. У. Тейлор – основоположник школы научного управления. Рационализация производства, необходимость хронометража трудовых операций, НОТ по Ф. У. Тейлору.
11. Исследования Фрэнка и Лилиан Гилбрет: рационализация производственного процесса и труда рабочих (школа научного управления).
12. Достижения Г. Форда в практике менеджмента (школа научного управления).
13. Вклад Г. Ганта в развитие менеджмента: построение планово-контрольных графиков, внедрение аккордно-премиальной системы оплаты труда (школа научного управления).
14. Предпосылки возникновения административной школы менеджмента. Исследования принципов и функций управления (А. Файоль, Г. Эмерсон).
15. Учение А. Файоля (административная школа менеджмента).
16. Принципы производительности Г. Эмерсона (административная школа менеджмента).
17. Достижения М. Вебера в области теории и практики менеджмента (административная школа менеджмента).

18. Характеристика и возникновение школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Дж. Хоманс).

19. Этапы Хоторнского эксперимента Э. Мэйо (школа человеческих отношений).

20. Понятие «неформальная организация», разрешение конфликтов между неформальными группами и администрацией по Дж. Хомансу (школа человеческих отношений).

21. Возникновение и направления исследований школы поведенческих наук (бихевиористической школы).

22. Основные категории школы поведенческих наук (понятия «мотив», «мотивация», «потребность»).

23. Содержательные теории мотивации школы поведенческих наук (классификации потребностей человека).

24. «Пирамида потребностей» А. Маслоу (школа поведенческих наук).

25. Классификация потребностей Д. МакКлелланда: потребности власти, успеха, причастности (школа поведенческих наук).

26. Классификация потребностей Ф. Герцберга: гигиенические и мотивационные факторы (школа поведенческих наук).

27. Активные (неудовлетворенные) потребности человека, их выявление и использование в практике менеджмента (школа поведенческих наук).

28. Процессуальные теории мотивации школы поведенческих наук (изучение поведения человека в зависимости от полученного вознаграждения).

29. Теория «ожидания» В. Врума (школа поведенческих наук).

30. Сущность теории «справедливости» Дж. Адамса (школа поведенческих наук).

31. Комплексная модель мотивации Портера – Лоулера (школа поведенческих наук).

32. Теории «Х» и «У» Д. МакГрегора. Взаимоотношения руководителей типа «Х» и «У» с подчиненными.

33. «Решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. Мутон (таблица ГРИД), ее использование в практике управления.

34. Предпосылки возникновения и особенности исследований эмпирической школы менеджмента (П. Дракер, Д. Карнеги и пр.).

35. Теории технократического менеджмента (теория «элит», теория «индустриального общества», теория «технократии»).

36. Концепция «управления по целям» П. Дракера (эмпирическая школа менеджмента).

37. Цели управления, требования, которым они должны удовлетворять (концепция «управления по целям» П. Дракера).

38. Назначение индивидуальных целей, их классификация (концепция «управления по целям» П. Дракера).

39. Функции менеджера по Э. Петерсону и Э. Плоумену (эмпирическая школа менеджмента).

40. Основные направления и особенности современных исследований в области менеджмента (современная школа менеджмента).

41. Сущность количественного подхода современной школы менеджмента.

42. Менеджмент как процесс взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации, контроля (процессный подход современной школы менеджмента).

43. Системный подход современной школы менеджмента: рассмотрение организации как сложной, открытой системы.

44. Сущность ситуационного подхода современной школы менеджмента.

45. Организация и организационные структуры управления предприятием.

46. Составляющие организационного процесса. Норма управляемости.

47. Расчет интегрирующего показателя организационной структуры (коэффициента эффективности управления).

48. Характеристика бюрократических (механистических) организационных структур управления: линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональных организационных структур.

49. Линейная организационная структура управления, ее достоинства и недостатки.

50. Функциональная организационная структура управления, ее достоинства и недостатки.

51. Линейно-функциональная (линейно-штабная) организационная структура, ее достоинства и недостатки.

52. Дивизиональные организационные структуры, достоинства и недостатки: продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная.

53. Продуктовая дивизиональная организационная структура управления, ее достоинства и недостатки.

54. Дивизиональная организационная структура управления, ориентированная на потребителя, ее достоинства и недостатки.

55. Региональная дивизиональная организационная структура управления, ее достоинства и недостатки.

56. Характеристика органических (адаптивных) организационных структур управления. Условия их применения.

57. Матричная организационная структура управления, ее достоинства и недостатки.

58. Проектная организационная структура управления, ее достоинства и недостатки.

59. Внешняя среда предприятия. Характеристика свойств внешней среды.

60. Изучение факторов внешней и внутренней среды предприятия. Анализ внешней среды: факторы прямого и косвенного воздействия.

61. Факторы прямого воздействия внешней среды (поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы, законодательство). Выявление потенциальных угроз и возможностей.

62. Факторы косвенного воздействия внешней среды (НТП, экономическая ситуация, политическая ситуация, международные события, социально-культурные ценности). Выявление потенциальных угроз и возможностей.

63. Функции менеджмента. Изучение основных (планирование, организация, мотивация, контроль) и конкретных функций управления.

64. Анализ основных методов менеджмента (организационно-распорядительных, экономических, социально-психологических).

3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ПО КУРСУ «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

3.1. Требования к подготовке и оформлению контрольной работы

Контрольная работа выполняется студентом самостоятельно в установленные учебным планом сроки, до экзаменационной сессии с использованием рекомендованной литературы и методических указаний по варианту, который определил преподаватель. Консультации преподавателем осуществляются, согласно утвержденному графику.

Структура работы:

- титульный лист (приложение 1);
- содержание;
- ответы на контрольные задания;
- список использованных источников;
- приложения (при необходимости).

Контрольная работа должна быть грамотно написана и правильно оформлена¹.

Общие правила оформления. Изложение разделов контрольной работы необходимо выполнять от руки или машинописным способом на одной стороне листа формата А4 (210×297 мм). Объем работы не должен превышать 25 печатных листов.

Текст контрольной работы следует располагать от границы листа, мм: справа – 8; слева – 30; снизу и сверху – 20.

Параметры шрифта (при машинописном оформлении) для базового редактора «Word» следующие: размер – 14 пт, межстрочный интервал – одинарный, гарнитура – Times New Roman Cyr.

Абзацы в тексте начинают с отступом, равным 1,25 мм.

Нумерация страниц и глав. Страницы работы (начиная с титульного листа) следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется в правом верхнем углу без точки (на титульном листе номер не проставляется).

¹ При подготовке, оформлении контрольной работы студентам необходимо руководствоваться действующими нормативными документами Республики Беларусь (ГОСТ, СТП и пр.) и университета.

Разделы (задания) контрольной работы нумеруются арабскими цифрами. В конце номера должна быть точка.

Затем следует заголовок (например, «1. ЗАДАНИЕ»), напечатанный прописными буквами с выравниванием по центру.

Каждый раздел, содержание, список использованных источников, приложения начинаются с новой страницы.

Таблицы и иллюстрации. Таблицы, иллюстрации (рисунки, схемы, графики и пр.) в контрольной работе следует располагать после текста, в котором они упоминаются (на все таблицы и иллюстрации должны быть ссылки в тексте).

Таблицы, иллюстрации необходимо нумеровать в пределах раздела арабскими цифрами. Номер состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, иллюстрации, разделенных точкой (в конце номера точка не ставится).

Номер таблицы следует размещать в правом верхнем углу над заголовком таблицы после слова «Таблица». Заголовок таблицы располагается ниже слова «Таблица», в конце заголовка точка не ставится.

Номер иллюстрации необходимо размещать под ней (либо после подрисуночного текста, помещенного под иллюстрацией) после сокращения «Рис.». Название иллюстрации располагают над ней, в конце названия точка не ставится.

Формулы. Формулы в контрольной работе следует нумеровать в пределах раздела арабскими цифрами. Номер состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой (в конце номера точка не ставится), помещается в круглых скобках в крайнем правом положении на строке, например «(3.2)» – вторая формула третьего раздела.

Пояснение символов, входящих в формулу (если они не пояснены ранее в тексте), должно быть приведено непосредственно под формулой в той последовательности, в которой условные обозначения прочитываются в формуле. Пояснение каждого символа следует давать с новой строки (первая строка пояснения должна начинаться со слова «где»).

Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки.

Ссылки на источники информации приводятся в тексте контрольной работы и являются обязательными, их следует указывать порядковым номером по списку источников, выделенных двумя

косыми скобками с указанием страницы, например, «*Исследования Ф. Гилбрета были направлены на популяризацию научной организации труда /1, с. 2–3/*». Ссылка на электронный информационный источник оформляется без указания страниц.

Список использованных источников включает все источники, записанные в порядке появления ссылок на них в тексте контрольной работы ².

Приложения необходимо располагать в порядке ссылок на них (в тексте контрольной работе ссылки на приложения являются обязательными). Все приложения должны быть перечислены в содержании контрольной работы с указанием их номера и заголовка.

Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц.

Приложения нумеруют последовательно арабскими цифрами. Каждое приложение должно начинаться с нового листа с указанием в правом верхнем углу первого листа ссылки на приложение (прописными буквами) и его номера, например, «ПРИЛОЖЕНИЕ 2», ниже, симметрично тексту, следует располагать заголовок приложения.

Работа должна содержать развернутые ответы на 7 контрольных заданий. При выполнении задания следует использовать рекомендованную основную и дополнительную литературу (приложение 2).

3.2. Контрольные задания

Задание 1

При выполнении задания 1 студенты должны дать характеристику вопросам курса «Теоретические основы менеджмента», касающимся базовых понятий, категорий, определений менеджмента по нескольким литературным источникам (индивидуальные данные по вариантам).

Варианты

² Библиографическое описание источников в списке использованной литературы следует проводить в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1–84. «Система стандартов по информации, библиотечному, издательскому делу. Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления».

1. Понятия «менеджмент», «менеджер».
2. Происхождение термина «менеджмент». Его современная интерпретация.
3. Отличие термина «менеджмент» от термина «управление».
4. Необходимость менеджмента в рыночных условиях.
5. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.
6. Эволюция управленческой мысли (школы менеджмента).
7. Менеджмент как вид трудовой деятельности. Объект, результат, цель управленческой деятельности.
8. Менеджмент как научная дисциплина. Изучение проблем управления.
9. Использование в теории менеджмента достижений различных научных дисциплин.
10. Взаимосвязь менеджмента с науками, изучающими человека.
11. Взаимосвязь менеджмента с науками, изучающими информацию.
12. Виды разделения труда в менеджменте (горизонтальное, вертикальное, функциональное).
13. Понятия «организация» и «организационные структуры управления предприятием».
14. Составляющие организационного процесса. Норма управляемости.
15. Характеристика основных функций менеджмента.
16. Планирование как функция менеджмента.
17. Организация как функция менеджмента.
18. Мотивация как функция менеджмента.
19. Контроль как функция менеджмента.
20. Анализ основных методов менеджмента (организационно-распорядительных, экономических, социально-психологических).

Методические указания

Для вариантов 8–11 при ответе следует привести определения менеджмента, дисциплины (с которой взаимосвязан менеджмент) и самостоятельно (без использования источников информации) найти взаимосвязь дисциплин, пояснить, зачем менеджеру необходимо владеть знаниями данной науки.

Ответ необходимо приводить следующим образом:

К концу XIX в. складывается отношение к управлению как к искусству, которому надо учиться. К решению задач менеджмента начинают привлекаться различные науки. Условно их можно разделить на науки, изучающие людей и их отношения (экономика, социология и психология, философия и право), и науки, изучающие информацию (математика, информатика, кибернетика, экономико-математические методы, моделирование, системный подход). Рассмотрим связь менеджмента с этими дисциплинами.

Взаимосвязь менеджмента с экономическими науками.

Менеджмент – это... (определение менеджмента).

Экономика – это... (определение экономики).

Менеджмент и экономика тесно взаимосвязаны, так как... (раскрыть необходимость знания экономических наук в менеджменте).

Вывод:... (составить краткое резюме изложенного ответа).

Задание 2

При выполнении задания 2 студенты должны дать характеристику вопросам курса «Теоретические основы менеджмента», касающимся развития научной мысли управления: школ менеджмента, их представителей по нескольким литературным источникам (индивидуальные данные по вариантам).

Варианты

1. Ф. У. Тейлор – основоположник школы научного управления.
2. Исследования Фрэнка и Лилиан Гилбрет в области менеджмента (школа научного управления).
3. Достижения Г. Форда в области практики менеджмента (школа научного управления).
4. Вклад Г. Ганта в развитие менеджмента (школа научного управления).
5. Исследование принципов и функций управления А. Файолем (школа административного управления).
6. Исследование принципов управления Г. Эмерсоном (школа административного управления).

7. Достижения М. Вебера в области теории менеджмента (административная школа менеджмента).

8. Этапы Хоторнского эксперимента Э. Мэйо (школа человеческих отношений).

9. Понятие «неформальная организация», разрешение конфликтов между неформальными группами и администрацией.

10. Содержательные теории мотивации школы поведенческих наук. Понятия «потребность», «мотив», «мотивация», «вознаграждение».

11. Процессуальные теории мотивации школы поведенческих наук (теория «справедливости», теории «Х» и «У» Д. МакГрегора и пр.).

12. Сущность теории «справедливости» Дж. Адамса (школа поведенческих наук).

13. Теория «ожидания» В. Врума (школа поведенческих наук).

14. Комплексная модель мотивации Портера – Лоулера (школа поведенческих наук).

15. Теории «Х» и «У» Д. МакГрегора. Взаимоотношения руководителей типа «Х» и «У» с подчиненными.

16. Основные направления современных исследований в области менеджмента.

17. Сущность количественного подхода современной школы менеджмента.

18. Менеджмент как процесс взаимосвязи функций планирования, организации, мотивации, контроля (процессный подход современной школы менеджмента).

19. Системный подход современной школы менеджмента: рассмотрение предприятия как сложной, открытой системы.

20. Сущность ситуационного подхода современной школы менеджмента.

Методические указания

При ответе на вопрос следует руководствоваться следующей схемой последовательности изложения материала:

– *описание школы менеджмента, к которой относят исследователя (теорию): название, период возникновения, основные направления исследований, представители;*

– характеристика деятельности представителя (краткие биографические сведения, основные идеи) или описание рассматриваемой теории;

– выводы (краткое резюме ответа).

Задание 3

Регулирование отношений между людьми. Анализ конкретной ситуации (индивидуальные данные по вариантам).

А. Рассмотреть классификации потребностей А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.

Б. Выполнить упражнение «Иерархия потребностей по А. Маслоу» (приложение 3).

В. Выявить группу активных потребностей у работника (обозначен буквой в скобках, см. ситуацию). При ответе использовать классификации потребностей А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.

Г. Описать подходы, мероприятия, которые должен использовать менеджер для урегулирования ситуации.

Варианты

1. ***Стресс.*** Жена (А) находится в больнице, и ему приходится заботиться о детях. Он опаздывает на работу, проявляет признаки усталости и в результате критики выходит из равновесия.

2. ***Изменения.*** (В) работает на новой должности после длительного пребывания на другой работе. Ему нравилась предыдущая должность, так как нравились окружающие сотрудники, а на новом месте более значителен возрастной разрыв. Он необдуманно выразил недовольство по поводу произошедших изменений и высказал критические замечания по поводу своих новых руководителей.

3. ***Апатия.*** (С) не заинтересован ни в своей работе, ни в работе организации, так как считает свою работу бесперспективной.

4. ***Излишнее усердие.*** (D) не выносит неэффективной работы и говорит об этом; он считает также, что должен получить более ответственную должность. Его удивляет тот факт, что коллеги не очень часто с ним беседуют.

5. **Движение за освобождение женщин.** (E) является воинствующей феминисткой. Она умна и проявляет инициативу, но отказывается проделать мелкие изменения, с которыми не соглашается вышестоящий сотрудник (мужчина). Она обидчива и уверена в том, что коллеги-мужчины отвергают ее идеи оттого, что она «всего лишь женщина».

6. **Самодовольство.** (F) напряженно работал над проектом по моделированию и уверен, что работа сделана хорошо, фактически же в ряде разделов имеются упущения. Он ожидает поощрения.

7. **Непонимание.** (G) фактически не понимает, что он должен делать. Он приступил к выполнению нового проекта, получил указание «попробовать». Он не любит беспокоить людей, но боится провала.

8. **Беспокойство.** (H) не будучи уверенным в себе, любит иметь четкий план действий, всегда действует точно в соответствии с указаниями. Не любит принимать решения, боится поступить неправильно и отклоняет всякую ответственность.

9. **Подозрение.** В отношении (J) имеются серьезные подозрения в недобросовестной работе и сомнения в качестве результатов.

10. **Нарушения порядка.** (K) занимается тем, что вызывает недовольство, предъявляя жалобы и пытаясь убедить остальных подписывать петиции, направленные против администрации.

11. **Выскачка.** Ваш подчиненный (L) считает, что он способен лучше Вас выполнять Ваши обязанности и не скрывает своего мнения от других.

12. **Ветеран.** (M) за 4 года до нормального срока ухода на пенсию умственно и физически не справляется со своей работой. У него 30 лет стажа и, по-видимому, ему больше нечего предложить.

13. **Одиночка.** (N) имеет за плечами более чем достаточное число конфликтов и держится вызывающе. Его поведение в отношении своих коллег является наглым, холодным и недружелюбным.

14. **Советский человек.** Помимо часов работы, (O) регулярно встречается с руководящими сотрудниками при занятии спортом и по другим поводам. Является источником большой доли неофициальной информации – переносчик слухов, но некоторым коллегам не нравится кажущаяся привилегированность его положения.

15. **Усталость.** В течение двух лет (Р) не уходил в отпуск, выполняя напряженную и ответственную работу. В последнее время проявляет признаки усталости и в результате критики выходит из равновесия.

16. **Назначение.** (R) назначен на новую должность после длительного пребывания на другой. Ему нравилась предыдущая должность, так как завязались дружеские отношения с сотрудниками, а на новом месте, как ему показалось, коллеги встретили его холодно. Он выразил недовольство по поводу произошедших изменений.

17. **Мотивация.** (S) считает свою работу бесперспективной, так как не видит свою роль в организации, не представляет свои краткосрочные и долгосрочные цели в работе.

18. **Ответственность.** (Т) неуклонно следует должностной инструкции, не выносит неэффективной работы и стремится получить более ответственную должность. Отношения с коллегами натянутые.

19. **Неуверенность.** (V) всегда выполняет работу в срок и в соответствии с требованиями, но каждый раз волнуется, приступая к новой работе. Излишняя неуверенность в себе, успешном завершении новой работы мешает ему обратиться к коллегам, руководству за разъяснениями.

20. **Заместитель.** (W) работая Вашим заместителем, считает, что способен лучше Вас выполнять работу. Он открыто заявляет об этом на собрании, назревает конфликт.

Методические указания

А. Рассмотрим классификации потребностей А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.

Классификации потребностей А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда выступают содержательными теориями мотивации школы поведенческих наук, сформировавшейся в 40–50-е гг. XX в. Основное внимание исследователей школы было сосредоточено на изучении стимулов к эффективному труду с точки зрения полезности его для организации и использования их в практике управления людьми. В рамках содержательных теорий мотивации исследователи занимались идентификацией и классификацией тех потребностей, которые заставляют людей в процессе их трудовой деятельности поступать так, а не иначе.

Согласно теории *А. Маслоу*, все потребности, испытываемые людьми, которые могут быть использованы в процессе мотивации их трудовой деятельности, можно расположить в виде строгой иерархической последовательности (рис. 1).

Первый уровень – **физиологические потребности**, т. е. потребности в еде, одежде, доме, отдыхе и т. д.

Второй уровень – **потребности в безопасности**, т. е. потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенности в том, что сегодня удовлетворяемые физиологические потребности будут удовлетворены и в будущем.

Третий уровень – **социальные потребности**, т. е. потребности, связанные с удовлетворением чувства принадлежности к чему- или кому-либо, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Четвертый уровень – **потребности в уважении**, т. е. в признании окружающими компетентности, личных достижений и т. д.

Пятый уровень – **потребности самовыражения**, т. е. в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.



Рис. 1. Пирамида потребностей А. Маслоу

Иерархический характер названной последовательности состоит в том, что потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней. Таким

образом, прежде чем потребность следующего уровня станет фактором, определяющим поведение человека, должна быть в определенной мере удовлетворена потребность более низкого уровня.

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной, насущной (активной). Чтобы мотивировать работника к труду, менеджер должен предоставить работнику возможность удовлетворить испытываемые им потребности посредством такого образа действий, который обеспечивал бы достижение целей предприятия.

Следовательно, менеджер должен знать, какие именно потребности движут подчиненными ему работниками. При этом нельзя рассчитывать на то, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. Те потребности, которые мотивируют определенного работника в конкретной ситуации, могут не оказывать никакого воздействия на него в другое время или на другого работника в аналогичной ситуации.

Несмотря на то, что всегда доминирует одна из потребностей, стимулировать деятельность работника можно не только ею. Ведь чтобы потребности более высокого уровня иерархии начали влиять на поведение работника, не обязательно полное удовлетворение потребностей более низкого уровня.

Следует иметь в виду, что приоритет потребностей в иерархической последовательности, описанной А. Маслоу, выполняется для большинства людей, однако относительно конкретных людей всегда могут быть исключения, причем самые разные.

В соответствии с классификацией потребностей *Д. МакКлелланда* людям присущи всего три потребности, которые могут быть связаны с мотивацией их трудовой деятельности: потребность власти, потребность успеха и потребность в причастности.

Потребность власти – это стремление воздействовать на других людей, **потребность успеха** выражается в стремлении доводить работу до успешного завершения, **потребность в причастности** – стремление налаживать дружеские отношения, помогать.

Эффективное использование работника для целей организации возможно в том случае, когда характер работы соответствует потребностям работника.

Так, при наличии потребности власти работник может быть привлечен к управлению, если у него одновременно отсутствует склонность к тирании или авантюризму; при наличии потребности успеха работнику должна предоставляться достаточная свобода, чтобы он мог проявить свою инициативу, но вместе с тем задачи, которые перед таким работником ставятся, должны быть с умеренной степенью риска, чтобы была достаточно высокой вероятность успешного решения задачи; при наличии потребности в причастности работнику следует предоставлять работу, дающую возможность социального общения.

Ф. Герцберг все потребности, мотивирующие работников к эффективному труду, разделил на две группы факторов: поддерживающие и действительно мотивационные.

Поддерживающие факторы – это условия труда, заработная плата, межличностные отношения (с подчиненными, коллегами и непосредственным руководителем), политика и стиль руководства, принятые на предприятии, в организации.

Действительно мотивационные факторы – личный успех, признание и одобрение окружающими результатов работы, возможность творческого и административного роста.

Поддерживающие факторы связаны с созданием условий, в которых осуществляется работа. При их недостаточности у работника возникает неудовлетворенность работой. Когда же эти факторы достаточны, то сами по себе они не вызывают удовлетворение работой и потому не могут мотивировать работника к более эффективному труду. Вместе с тем действительно мотивационные факторы даже в случае их достаточности способствуют повышению эффективности трудовой деятельности работников.

Б. Используя приложение 3, необходимо выполнить психологический тест, позволяющий выявить персональные активные потребности студента по классификации потребностей А. Маслоу (не оформляется в контрольной работе).

В. Следует выявить активные потребности работника (обозначен буквой в скобках по предложенной ситуации) с использованием одной (или нескольких) классификации потребностей.

Потребность – это психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей, так как потребности вызывают у людей стремление к их удовлетворению, а значит, и к определенным формам поведения.

Активная потребность – это та потребность, которая является для человека насущной, неудовлетворенной и которую он будет стремиться посредством своего образа действий (поведения) удовлетворить в первую очередь.

Ответ необходимо строить следующим образом:

Рассмотрим ситуацию: Перевод.

(X) переведен из одного подразделения предприятия в другое с целью повышения квалификации. Перевод временный, через два месяца он вернется на прежнее место работы. В новом коллективе сотрудники не стремятся налаживать дружеские отношения с (X), зная «временный» характер его работы. Он чувствует себя лишним.

Согласно классификации потребностей А. Маслоу, у данного человека (X) активными потребностями выступают:

– потребности третьего уровня пирамиды – социальные, так как ему не хватает поддержки коллектива, дружеских отношений;

– потребности второго уровня пирамиды – потребности в безопасности, потому что (X) не может чувствовать с новыми сотрудниками себя защищенным.

Согласно классификации потребностей Д. МакКлелланда, у (X) насущной потребностью выступает потребность в причастности, т. е. потребность налаживать дружеские отношения на новом месте работы, так как человек чувствует себя лишним.

Согласно классификации потребностей Ф. Герцберга, у человека (X) не удовлетворены поддерживающие факторы, а именно не налажены межличностные отношения в новом коллективе. При недостаточности поддерживающих факторов у работника возникает неудовлетворенность работой.

Г. Необходимо предложить действия менеджера для урегулирования ситуации.

Для мотивации работника к напряженному, эффективному труду менеджер должен предоставить возможность удовлетворить его активные потребности посредством такого образа действий, который обеспечивал бы достижение целей предприятия.

Ответ следует строить следующим образом:

Рассмотрим ситуацию: Перевод.

При возникновении такой ситуации менеджер, выявив неудовлетворенные потребности работника (X), должен помочь ему установить дружеские отношения с коллегами и «временный» характер работы не помеха.

Менеджер может провести следующие мероприятия:

– на собрании коллектива представить нового сотрудника (X), предложить коллегам оказать ему помощь в период адаптации;

– создать условия для социальной активности членов коллектива предприятия вне его рамок: собрать коллектив в новом составе в неформальной обстановке (субботник, пикник, корпоративная вечеринка), что будет способствовать установлению неформальных отношений, созданию духа единой команды;

– приставить к сотруднику (X) напарника, чтобы быстрее освоить новую работу;

– предоставить сотруднику (X) такую работу, которая дает возможность социального общения.

Задание 4

Провести сравнительный анализ школ менеджмента (индивидуальные данные по вариантам), выявить их сильные и слабые стороны с учетом методических указаний.

Варианты

1. Сравнить школу научного управления и административную школу менеджмента.

2. Сопоставить школу научного управления и школу человеческих отношений.

3. Сравнить школу научного управления и школу поведенческих наук (бихевиористическую).

4. Сопоставить школу научного управления и эмпирическую школу менеджмента.

5. Сравнить школу научного управления и современную школу менеджмента.
6. Сопоставить административную школу менеджмента и школу человеческих отношений.
7. Сравнить административную школу менеджмента и школу поведенческих наук (бихевиористическую).
8. Сопоставить административную и эмпирическую школу менеджмента.
9. Сравнить административную и современную школу менеджмента.
10. Сопоставить школу человеческих отношений и школу поведенческих наук (бихевиористическую).
11. Сравнить школу человеческих отношений и эмпирическую школу менеджмента.
12. Сопоставить школу человеческих отношений и современную школу менеджмента.
13. Сравнить школу поведенческих наук и эмпирическую школу менеджмента.
14. Сопоставить школу поведенческих наук и современную школу менеджмента.
15. Сравнить современную школу менеджмента и школу человеческих отношений.
16. Сопоставить классическую школу и школу человеческих отношений.
17. Сравнить классическую школу и школу поведенческих наук (бихевиористическую).
18. Сопоставить классическую и эмпирическую школу менеджмента.
19. Сравнить классическую и современную школу менеджмента.
20. Сопоставить содержательные и процессуальные теории мотивации школы поведенческих наук.

Методические указания

Изложение ответа необходимо строить по схеме (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ школ менеджмента

Школа менеджмента	Период развития	Исследуемые проблемы	Основные представители	Идеи представителей	Недостатки исследований школы
-------------------	-----------------	----------------------	------------------------	---------------------	-------------------------------

Задание 5

Анализ организационных структур управления предприятием.

А. Изучить основные существующие виды организационных структур управления предприятием (схемы, особенности).

Б. Подробно охарактеризовать предложенный тип организационной структуры управления предприятием, выделить его достоинства и недостатки (индивидуальные данные по вариантам).

В. Привести схему организационной структуры управления конкретного предприятия (на котором работаете, проходили практику), дать ее характеристику.

*Варианты*³

1, 11. Линейная организационная структура управления.

2, 12. Функциональная организационная структура управления.

3, 13. Линейно-функциональная организационная структура управления.

4, 14. Адаптивные организационные структуры управления.

5, 15. Адаптивные организационные структуры управления (матричная).

6, 16. Адаптивные организационные структуры управления (проектная).

7, 17. Дивизиональные организационные структуры управления.

8, 18. Дивизиональные организационные структуры управления (региональная).

9, 19. Дивизиональные организационные структуры управления (продуктовая).

10, 20. Дивизиональные организационные структуры управления (ориентированная на потребителя).

Методические указания

³ Каждый вопрос – для двух соответствующих вариантов, например, студенты, выполняющие варианты 1 и 11, анализируют линейную организационную структуру управления.

А. Рассмотрим основные существующие виды организационных структур управления предприятием.

В управляющей системе предприятия функции управления распределяются между теми или иными **звеньями** – подразделениями управляющей системы, обладающими правом использовать некоторые ресурсы предприятия для осуществления закрепленных за ними функций.

По мере расширения и усложнения производственного процесса в составе управляющей системы, как правило, появляются все новые звенья, которые специализируются на выполнении обособившихся видов управленческой деятельности. Совокупность звеньев на определенном уровне иерархии называют **ступенью**, или **уровнем управления**.

Организационная структура управления – это совокупность звеньев, определенным образом распределенных между уровнями управления.

Сложность организационной структуры управления определяется количеством звеньев управляющей системы и количеством ступеней, на которых они располагаются. Между звеньями организационной структуры управления складывается система взаимосвязей, которая и обеспечивает выполнение управляющей системой всего комплекса функций управления. По мере развития общественного производства значительно возрастает степень сложности процесса управления. Вследствие этого существенно усложняется и система взаимосвязей между звеньями организационной структуры управления.

Организационные структуры управления предприятием подразделяются:

– на бюрократические (механистические) организационные структуры управления;

– органические (адаптивные) организационные структуры управления.

Рассмотрим каждый вариант организационных структур.

Бюрократические (механистические) организационные структуры управления характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала.

Трудности, возникающие в таких структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизированных правил, недостаточными связями внутри организации по горизонтали, неспособностью к быстрым нововведениям. Это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, возможность спонтанно и по-новому реагировать на внешнюю среду.

К бюрократическим (механистическим) относятся следующие виды организационных структур управления: линейная организационная структура управления, функциональная организационная структура управления, линейно-функциональная организационная структура управления, дивизиональные организационные структуры управления (продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная).

Линейная организационная структура управления – одна из простейших организационных структур управления (рис. 2).

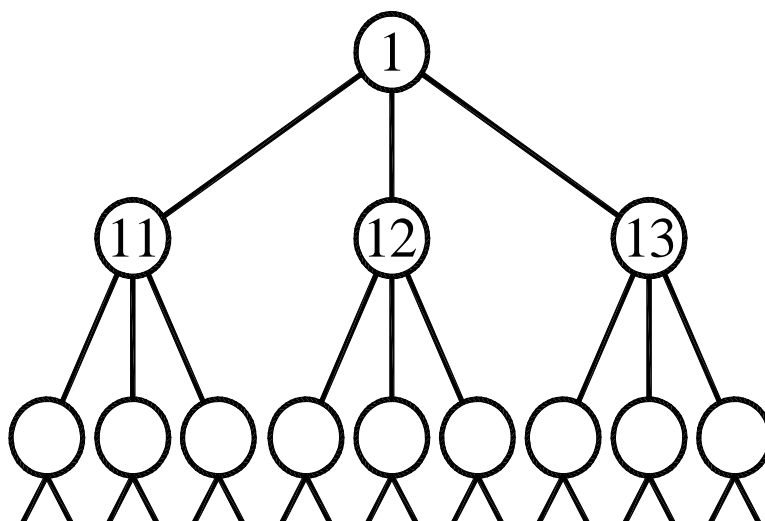


Рис. 2. Схема линейной организационной структуры управления:
1 – руководитель; 11, 12, 13 – отделы

Структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (*изучить самостоятельно*).

В **функциональной организационной структуре управления** выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов – функциональных руководителей, т. е. вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (рис. 3).

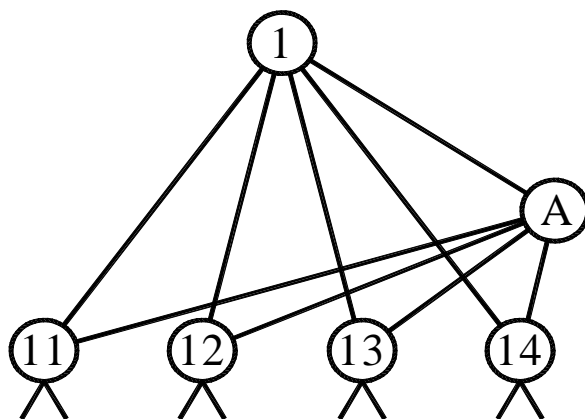


Рис. 3. Схема функциональной организационной структуры управления:
1 – руководитель; 11, 12, 13 – отделы; А – функциональные руководители

Как и линейная, функциональная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (*изучить самостоятельно*).

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются **линейно-функциональной (линейно-штабной) организационной структурой управления** (рис. 4).

В такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов помогает специальный аппарат, который состоит из функциональных подразделений, возглавляемых функциональными руководителями.

Линейно-функциональная организационная структура управления также имеет свои положительные моменты и недостатки (*изучить самостоятельно*).

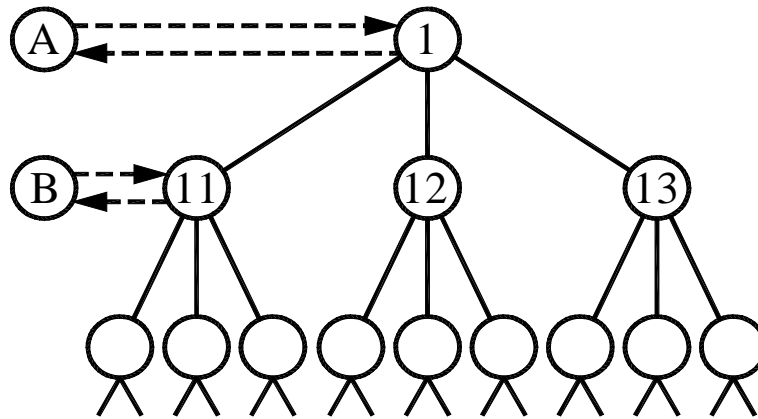


Рис. 4. Схема линейно-функциональной организационной структуры управления: 1 – руководитель; 11, 12, 13 – отделы; А, В – функциональные руководители (штабы)

Дивизиональные организационные структуры управления (продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная) являются современными модификациями линейно-штабной организационной структуры управления, они позволяют справиться с новыми проблемами, обусловленными размером организации, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды (рис. 5).

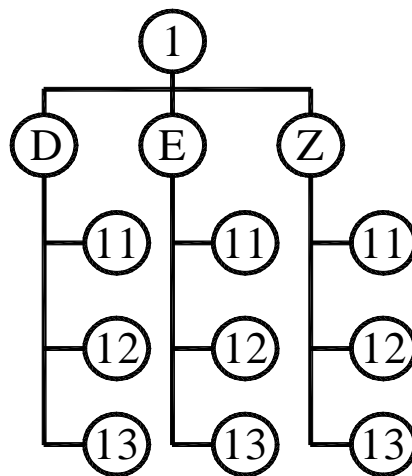


Рис. 5. Схема дивизиональной организационной структуры управления: 1 – руководитель; 11, 12, 13 – отделы; D, E, Z – ответственные руководители за виды товаров, группы покупателей, географические регионы

В дивизиональных организационных структурах управления деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Преимущества и недостатки дивизиональной организационной структуры управления *изучить самостоятельно*.

Чтобы организации имели возможность реагировать на изменения внешней среды и внедрять новую технологию, были разработаны **органические (адаптивные) организационные структуры управления**. Такие структуры строятся на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократических структур, их можно быстро модифицировать в соответствии с потребностями организации.

К основным видам адаптивных (органических) организационных структур относятся проектная и матричная организационные структуры управления.

Проектная организационная структура управления – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи (рис. 6).

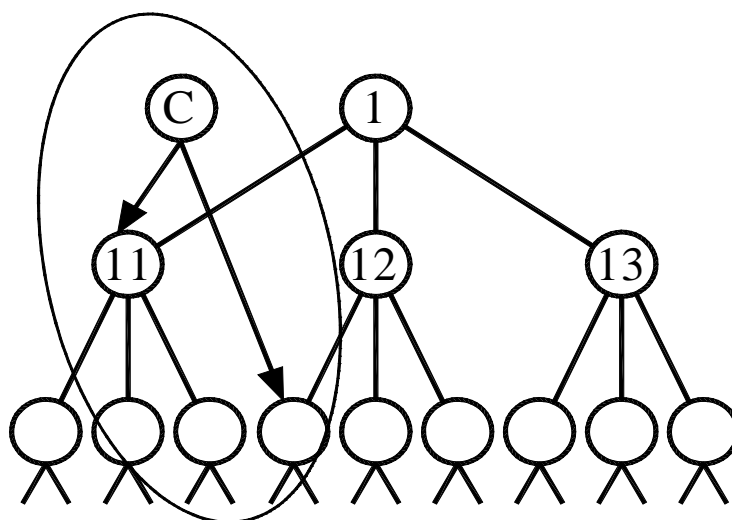


Рис. 6. Схема проектной организационной структуры управления:
1 – руководитель; 11, 12, 13 – отделы; С – руководитель проекта

Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. Когда проект завершен, команда распускается: ее члены

переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в структурных подразделениях организации или уходят из нее.

Положительные и отрицательные стороны проектной организационной структуры управления *изучить самостоятельно*.

В *матричной организационной структуре управления* члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно (рис. 7).

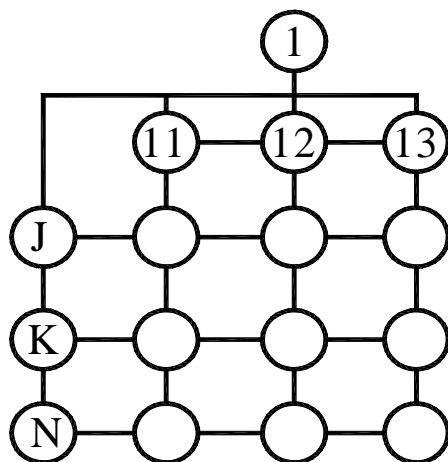


Рис. 7. Схема матричной организационной структуры управления:
1 – руководитель; 11, 12, 13 – руководители проектов;
J, K, N – руководители функциональных подразделений

Руководитель проекта обладает полномочиями по интеграции всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих полномочий, контролируют ход выполнения задач.

Матричная организационная структура управления имеет свои положительные и отрицательные стороны (*изучить самостоятельно*).

Организационная структура управления позволяет предприятию функционировать как хорошо отлаженный механизм, но это имеет место лишь в том случае, когда она правильно подобрана, соответствует объекту управления, обеспечивает беспрепятственное протекание процесса управления.

Для ответа на задания **Б** и **В** следует использовать рекомендованную основную и дополнительную литературу

(приложение 2), а также данные конкретного предприятия (на котором работаете, проходили практику).

Задание 6

При помощи интегрирующего показателя организационной структуры (коэффициента эффективности управления) определить эффективность управления по двум торговым фирмам (исходные данные приведены в табл. 2) и сделать выводы.

Таблица 2

Таблица исходных данных

Данные для расчета	Фирма 1	Фирма 2
Численность работников, чел., всего	1 600	1 700
В том числе аппарат управления	100	150
Товарооборот, млн. руб.	48 000	72 000
Среднегодовая стоимость основных фондов, млн. руб.	46 000	87 000
Всего затрат на управление, млн. руб.	3 800	3 900

К исходным данным (для всех ячеек табл. 2) добавлять число, равное номеру варианта, умноженному на 10.

Методические указания

Для расчета интегрирующего показателя организационной структуры (коэффициента эффективности управления) необходимо использовать следующую формулу:

$$K_{\text{эф}} = 1 - \frac{Q_y \cdot L_{\text{уп}}}{F_m \cdot E_{\text{оф}}},$$

где $K_{\text{эф}}$ – коэффициент эффективности управления; Q_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; $L_{\text{чп}}$ – удельный вес численности управляющих работников в общей численности работающих; F_m – фондовооруженность (стоимость основных фондов, приходящихся на одного работающего); $E_{\text{оф}}$ – фондоотдача (товарооборот, приходящийся на единицу основных фондов).

Необходимо проанализировать формулу, определить экономический смысл интегрирующего показателя организационной структуры (коэффициента эффективности управления). Решить задачу наиболее рациональным способом.

В выводе следует пояснить, при каком значении показателя (высоком или низком) эффективность управления выше и почему.

Задание 7

Дать характеристику фактору внешней среды предприятия (индивидуальные данные по вариантам).

Варианты⁴

- 1, 11. Фактор внешней среды прямого воздействия – поставщики.
- 2, 12. Фактор внешней среды прямого воздействия – потребители.
- 3, 13. Фактор внешней среды прямого воздействия – конкуренты.
- 4, 14. Фактор внешней среды прямого воздействия – нормативно-законодательные документы.
- 5, 15. Фактор внешней среды прямого воздействия – органы государственного управления.
- 6, 16. Фактор внешней среды косвенного воздействия – состояние экономики.
- 7, 17. Фактор внешней среды косвенного воздействия – научно-технический прогресс.
- 8, 18. Фактор внешней среды косвенного воздействия – социально-культурные ценности.

⁴ Каждый вопрос – для двух соответствующих вариантов, например, студенты, выполняющие варианты 1 и 11, анализируют фактор внешней среды прямого воздействия – поставщики.

9, 19. Фактор внешней среды косвенного воздействия – политическая ситуация.

10, 20. Фактор внешней среды косвенного воздействия – международные события.

Методические указания

Современным предприятиям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении, т. е. во **внешней среде**.

В составе внешней среды выделяют среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на предприятие и испытывают на себе прямое влияние со стороны предприятия.

Под **средой косвенного воздействия** понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на предприятие, но тем не менее сказываются на нем.

Все факторы внешней среды взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, т. е. имеет место *взаимосвязанность факторов внешней среды*, под которой понимается сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

В зависимости от числа факторов, на которые предприятие вынуждено реагировать, а также от разнообразия этих факторов определяется *степень сложности внешней среды конкретного предприятия*.

Скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде, называется *подвижностью внешней среды*. Для одних предприятий подвижность внешнего окружения может быть выше, для других – ниже.

Для внешней среды предприятия характерна также ее *неопределенность*, которая является функцией количества информации, находящейся в распоряжении предприятия по поводу конкретного фактора, а также уверенности в этой информации.

Процессы управления, протекающие в рамках предприятия, находятся в прямой зависимости от характеристик внешней среды. Чем сильнее взаимосвязь факторов внешней среды, чем выше сложность, подвижность и неопределенность внешней среды предприятия, тем сложнее характеристики процесса управления им.

Структура внешней среды предприятия представлена на рис 8.

Внешняя **среда прямого воздействия**, прежде всего, включает следующие факторы:

- поставщики;
- потребители;
- конкуренты;
- нормативно-законодательные документы;
- органы государственного управления;
- профсоюзы.

Среда косвенного воздействия характеризуется следующими факторами:

- состояние экономики;
- научно-технический прогресс;
- социально-культурные ценности;
- политическая ситуация;
- международные события.

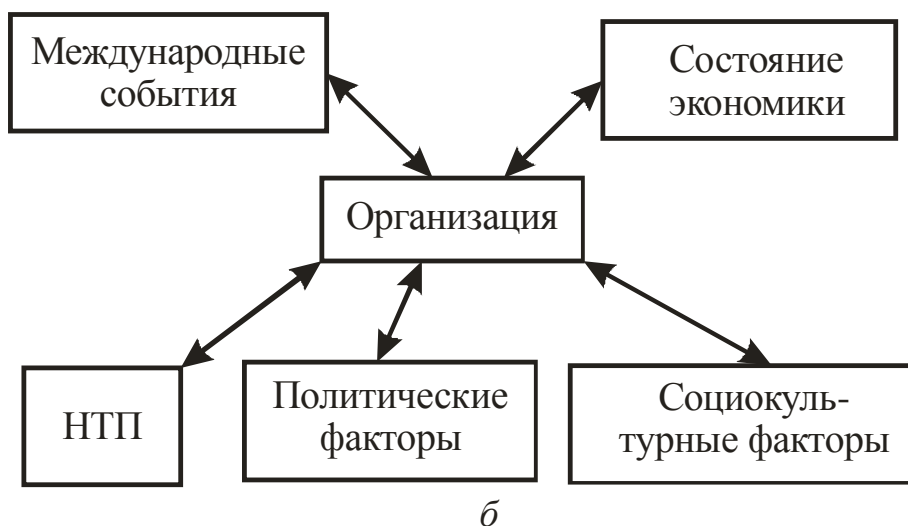
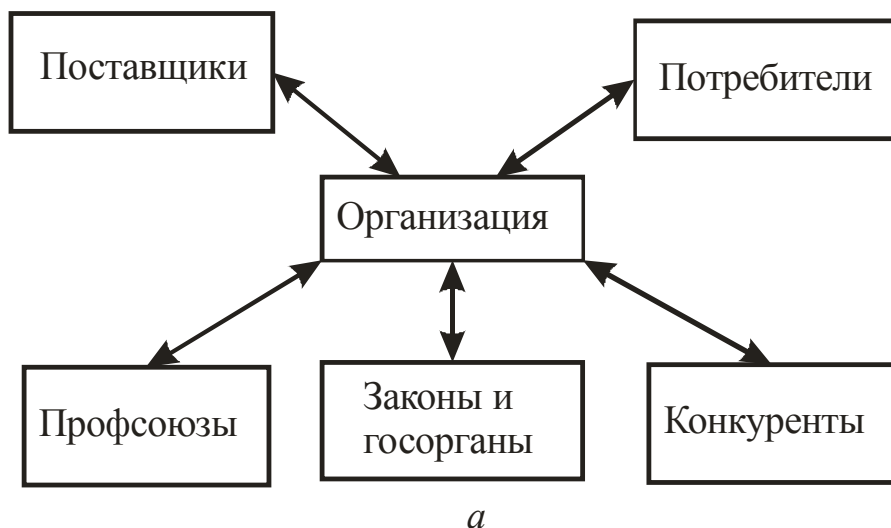


Рис. 8. Структура внешней среды предприятия:
a – среда прямого воздействия; *б* – среда косвенного воздействия

Любое предприятие должно быть в состоянии предугадывать изменения внешнего окружения и реагировать на них более эффективно, чем его конкуренты. Таким образом, само предприятие должно непрерывно изменяться, сознательно трансформируясь и приспосабливаясь к новой окружающей среде.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Инженерно-экономический факультет
Кафедра менеджмента и экономики природопользования

Контрольная работа

по дисциплине: «Теоретические основы менеджмента»
ВАРИАНТ 6

Выполнил
студент IV курса, ЗФ,
6 гр., шифр

В. С. Грицкевич

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

А. В. Иванов

Минск 2006

РЕКОМЕНДОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Основные

1. Масилевич Н. А. Основы менеджмента. – Мн.: БГТУ, 2004. – 186 с.
2. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. – Мн.: Новое знание, 2004. – 336 с.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 701 с.
4. Основы менеджмента и маркетинга / Под ред. Р. С. Седегова. – Мн.: Выш. шк., 1995. – 382 с.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Ин-т междунар. права и Триада Лтд., 1996. – 384 с.
6. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства. – Мн.: Новое знание, 2002. – 250 с.
7. Абчук В. А. Лекции по менеджменту. – СПб.: Союз, 1999. – 336 с.
8. Основы менеджмента / А. Ф. Андреева, И. В. Гришина, С. Г. Лопатина и др. – М.: Юрайт, 1999. – 298 с.
9. Брасс А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Мн.: Экоперспектива, 1999. – 239 с.

Дополнительные

10. Вершигора Е. Е. Основы управления. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 256 с.
11. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности, управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. – М.: Высш. шк., 2000. – 304 с.
12. Оганесян И. А. Управление персоналом организации. – Мн.: Амалфея, 2000. – 256 с.
13. Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: Экоперспектива, 2003. – 320 с.
14. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учеб. для вузов. – М.: НОРМА-ИНФРА, 1999. – 528 с.
15. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2002. – 272 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

УПРАЖНЕНИЕ «ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. МАСЛОУ»

Цель: изучение концепции А. Маслоу и выявление персональных активных потребностей.

Проведение упражнения:

1. Выполнение теста (работа по вопроснику) и заполнение прилагающейся к вопроснику таблицы.

2. Оценка результатов вопросника, которые показывают, как Вы оцениваете значимость отдельных потребностей.

3. Выводы: как персональные результаты скажутся на Вашем подходе к управлению людьми.

Работа по вопроснику

Представленные в табл. 2 утверждения оцениваются в соответствии с табл. 1.

Таблица 1

Оценка вариантов ответа

Вариант ответа	Балл
Полностью положительно	+3
Положительно	+2
Не совсем положительно	+1
Не знаю	0
Не совсем отрицательно	-1
Отрицательно	-2
Полностью отрицательно	-3

Пожалуйста, отметьте один из семи предложенных Вам вариантов ответа в вопроснике «Иерархия потребностей по А. Маслоу» (табл. 2), который наиболее полно отражает Вашу точку зрения.

Например, если Вы полностью согласны подчеркните цифру +3.

Таблица 2

Вопросник «Иерархия потребностей по А. Маслоу»

Утверждение	Вариант ответа						
1. Повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Более точное описание выполняемой работы является полезным, так как работник знает, что от него ожидается	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной дружеской производственной атмосферы среди работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Признание коллегами способности работника лучше чем другие выполнить определенные обязанности имеет большое значение для работника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Фиктивный контроль часто приводит к притуплению восприятия контролируемого	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Для работников важными факторами являются выплаты пособия при увольнении и страховые программы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки неформальных	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

мероприятий после работы							
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Окончание табл. 2

Утверждение	Вариант ответа						
13. Гордость за работу является лучшим вознаграждением	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Работники хотят считать себя лучшими в выполняемой ими работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решении возникающих вопросов	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Безопасность условий труда важна для работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Подсчет очков

1. Впишите набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

$$1) 10 + 11 + 13 + 18 = () + () + () + () =$$

$$2) 6 + 8 + 14 + 17 = () + () + () + () =$$

$$3) 5 + 7 + 12 + 15 = () + () + () + () =$$

$$4) 2 + 3 + 9 + 19 = () + () + () + () =$$

$$5) 1 + 4 + 16 + 20 = () + () + () + () =$$

2. Отметьте в табл. 3 итоговый результат значком «X» в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации (если получились нечетные значения, округляйте их к наибольшему четному числу).

Оценка значимости потребностей

Потребность	Набранные очки												
	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
1. Самовыражение													
2. Уважение													
3. Социальные потребности													
4. Потребности в безопасности													
5. Физиологические потребности													

Оценка результатов

1. Потребности с максимальным значением набранных очков оцениваются Вами как наиболее значимые, требующие удовлетворения в первую очередь. Они являются для Вас активными (неудовлетворенными).

2. Проанализируйте, как персональные результаты скажутся на Вашем подходе к управлению людьми.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
1. Программа дисциплины «Теоретические основы менеджмента»	4
2. Вопросы для самоподготовки	8
3. Задания для выполнения контрольных работ по курсу «Теоретические основы менеджмента»	12
3.1. Требования к подготовке и оформлению контрольной работы	12
3.2. Контрольные задания	14
Задание 1	14
Задание 2	16
Задание 3	17
Задание 4	24
Задание 5	26
Задание 6	32
Задание 7	34
Приложение 1. Титульный лист контрольной работы	37
Приложение 2. Рекомендованные источники информации	38
Приложение 3. Упражнение «Иерархия потребностей по А. Маслоу»	39

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Составитель **Равино** Алла Васильевна

Редактор Е. С. Ватеичкина

Подписано в печать 30.06.2006. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 2,6. Уч.-изд. л. 2,6.
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.
ЛИ № 02330/0056739 от 22.01.2004.