



Министерство образования Республики Беларусь  
Филиал Учреждения образования «Брестский государственный  
технический университет»  
Политехнический колледж

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора по учебной работе

С.В. Маркина

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для выполнения домашних контрольных работ

для учащихся специальности

2-39 02 32 «Проектирование и производство радиоэлектронных средств»

(код и название специальности)

2-70 02 01 «Промышленное и гражданское строительство (по направлениям)»

(код и название специальности)

2-36 01 31 «Металлорежущие станки и инструменты (по направлениям)»

(код и название специальности)

\_\_\_\_\_ заочная \_\_\_\_\_

(форма обучения)

Разработал: И.П. Осипенко, преподаватель Филиала БрГТУ  
Политехнический колледж.

Методические указания разработаны на основании типовой учебной программы, утвержденной Министерством образования Республики Беларусь 15.07.2007 года.

Методические указания обсуждены и рекомендованы к использованию на заседании цикловой комиссии социально-гуманитарных дисциплин.

Протокол №

Председатель цикловой комиссии \_\_\_\_\_ В.В.Барбачева

## **СОДЕРЖАНИЕ:**

1. Пояснительная записка
2. Учебная программа дисциплины
3. Тематический план
4. Требования к выполнению и оформлению домашней контрольной работы
5. Перечень рекомендованных источников
6. Задания для домашних контрольных работ
7. Критерии оценки домашних контрольных работ
8. Образец титульного листа.

## **1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

В настоящее время теория и практика менеджмента приобретают особое значение. С переходом экономики Республики Беларусь к рыночным отношениям стала более ощутимой необходимость менеджмента во всех видах организационной человеческой деятельности и во всех организациях.

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» опирается на знания, полученные учащимися при изучении дисциплин «Экономика предприятия», «Психология и этика деловых отношений», «Основы маркетинга», «Основы экономической теории».

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

Основная задача дисциплины – дать учащимся систематизированные знания о сущности принципов, методов и функций менеджмента, содержание и особенностях работы менеджера.

В результате изучения дисциплины учащиеся *должны знать на уровне представления:*

нормативные правовые акты Республики Беларусь, регулирующие хозяйственную и предпринимательскую деятельность;

значение менеджмента в экономике;

порядок взаимодействия структурных подразделений организации;

процесс управления персоналом в подразделениях организации;

методы управления коллективом;

*знать на уровне понимания:*

методы планирования экономических и социальных процессов в экономике страны, регионов, субъектов хозяйствования;

методы оценки персонала;

методы управления коллективом;  
инструменты принятия управленческих решений;  
*уметь:*  
принимать управленческие решения;  
использовать информационные технологии для решения задач управления организацией (предприятием) и структурными подразделениями.

В данном руководстве содержатся методические указания по изучению основных тем курса, использование которых способствует повышению эффективности самостоятельной работы учащихся при изучении основ менеджмента.

В соответствии с учебным планом дисциплина «Основы менеджмента» изучается в одном семестре и выполняется одна домашняя контрольная работа. По окончании изучения дисциплины «Основы менеджмента» обучающиеся пишут обязательную контрольную работу.

Выполнение домашней контрольной работы - одна из форм индивидуального изучения курса. Цель выполнения работы – приобретение навыков самостоятельного изучения и анализа проблем использования менеджмента в деятельности отечественных организаций.

## **СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

### **Раздел 1. Теоретические основы менеджмента**

#### **Тема 1.1. Развитие теории и практики менеджмента.**

##### ***Вопросы для изучения и обсуждения:***

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

##### ***Учащийся должен:***

Называть основные этапы развития менеджмента, высказывать общее суждение об особенностях донаучного периода развития менеджмента, характеризовать основные школы управления, оценивать их вклад в развитие менеджмента как науки, объяснять особенности процессного, системного и ситуационного подходов к менеджменту.

#### **Тема 1.2. Функции и принципы менеджмента. Уровни управления.**

##### ***Вопросы для изучения и обсуждения:***

Классификация функций менеджмента. Общие функции: планирование, организация деятельности, работа с кадрами (мотивация),

контроль. Их сущность и взаимосвязь.

Особенности конкретных (специальных) функций управления организацией (предприятием). Принципы менеджмента: характеристика, место в системе основных понятий менеджмента. Уровни управления: низший, средний, высший.

***Учащийся должен:***

Дать понятие о классификации функций менеджмента, взаимосвязи общих функций, ознакомить с особенностями конкретных функций менеджмента. Дать понятие о принципах управления, об их месте и системе основных понятий менеджмента. Сформировать представление об уровнях управления.

Описывать классификацию функций менеджмента, общие функции и объяснять их взаимосвязь. Высказывать общее суждение об особенностях конкретных функций менеджмента. Освещать основные принципы управления. Определять их место в системе основных понятий менеджмента, различать уровни управления.

### **Тема 1.3. Организационные структуры управления предприятием.**

***Вопросы для изучения и обсуждения:***

Сущность понятий «структура управления» и «организационная структура управления». Общие принципы построения организационных структур.

Виды организационных структур управления: адаптивные и иерархические: линейная, линейно-функциональная, дивизионная. Особенности построения иерархических структур, их преимущества и недостатки. Типы адаптивных структур: проектные, матричные, сетевые, виртуальные. Причины их появления, область применения, преимущества и недостатки.

***Учащийся должен:***

Раскрыть сущность понятий структуры управления и организационной структуры управления, ознакомиться с общими принципами построения организационных структур, дать понятие о видах организационных структур управления, о типах иерархических и адаптивных структур, сформировать понятие об особенностях их построения, области применения, преимуществах и недостатках, назвать общие принципы построения организационных структур.

### **Тема 1.4. Методы управления организацией (предприятием)**

***Вопросы для изучения и обсуждения:***

Классификация методов менеджмента, административные методы, их сущность, преимущества и недостатки. Содержание и значение

экономических методов менеджмента. Особенности социально-психологических методов.

***Учащийся должен:***

Ознакомиться с классификацией методов управления организацией. Сформировать понятие о сущности, значении и основных инструментах методов менеджмента, уметь высказывать общее суждение о классификации методов менеджмента, освещать административные, экономические, социально-психологические методы, раскрывать их сущность, объяснять значение и описывать основные инструменты методов.

## **Тема 1.5 Цели организации и управленческие стратегии**

***Вопросы для изучения и обсуждения:***

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

***Учащийся должен:***

Дать представление о целях организации, о структуре «дерева целей», о требованиях, предъявляемых к ним; сформировать понятие о системе целей, стоящей перед любой организацией (миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели), об управлении по целям, необходимости их декларирования, об управленческой стратегии и ее элементах; ознакомиться с основными видами управленческих стратегий, стадиями формирования стратегий управления.

## **РАЗДЕЛ 2. ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ**

### **Тема 2.1 Власть и руководство**

***Вопросы для изучения и обсуждения:***

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

***Учащийся должен:***

Дать понятие об особенностях и взаимосвязи стиля руководства,

власти, лидерства. Ознакомится с формами управленческого воздействия. Дать понятие о факторах, влияющих на выбор стиля руководства, об особенностях, преимуществах и недостатках основных стилей руководства. Дать представление о классификации стилей в управленческой сетке (управленческой решетке, ГРИД). Ознакомиться с порядком формирования эффективного стиля руководства. Научиться анализировать авторитарный, демократический и либеральный стили руководства, выбирать стиль руководства для конкретной организации.

## **Тема 2.2. Мотивация работников.**

### ***Вопросы для изучения и обсуждения:***

Мотивация, ее сущность. Теории мотивации. Содержательные теории мотивации: сущность, основные представители (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг) и их положения. Преимущества, недостатки и область применения содержательных теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации, их сущность, основные положения, преимущества и недостатки, область применения. Изучение достоинств и недостатков содержательных и процессуальных теорий мотивации. Выбор мотивации для конкретной организации (предприятия): учебного заведения, банка, строительной организации, торговой точки, завода.

### ***Учащийся должен:***

Дать понятие о сущности мотивации, о существующих теориях мотивации, о сущности содержательных и процессуальных теорий мотивации, их преимуществах, недостатках и области применения. Сформировать умение анализировать содержательные и процессуальные теории мотивации. Научиться выбирать мотивацию для конкретной организации (предприятия).

## **Тема 2.3. Управление конфликтами.**

### ***Вопросы для изучения и обсуждения:***

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

### ***Учащийся должен:***

Дать понятие конфликта в организации, его структуры. Ознакомиться с видами конфликтов. Дать понятие о причинах возникновения и последствиях конфликтов.

Сформировать понятие о необходимости управления конфликтами, о существующих стратегиях разрешения конфликтных ситуаций. Научиться анализировать конфликтные ситуации, определять вид конфликта и выбирать наиболее эффективные стратегии его разрешения.

## **Тема 2.4. Теория и практика принятия управленческого решения.**

### ***Вопросы для изучения и обсуждения:***

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

### ***Учащийся должен:***

Раскрыть сущность понятия «управленческое решение», его структуры. Ознакомиться с видами и методами принятия управленческих решений. Характеризовать этапы принятия управленческих решений. Анализировать и интерпретировать факторы, влияющие на принятие управленческого решения.

## **РАЗДЕЛ 3. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Тема 3.1. Управление персоналом.**

### ***Вопросы для изучения и обсуждения:***

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

### ***Учащийся должен:***

Сформировать понятие о персонале и кадрах. Ознакомиться со структурой кадров и ее разновидностями, с функциями кадровой службы. Дать понятие о наборе и отборе персонала, о методах и проблемах оценках персонала. Дать представление о текучести кадров.

### **Тема 3.2. Организация управленческого труда.**

### ***Вопросы для изучения и обсуждения:***

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

### ***Учащийся должен:***

Сформировать понятие о функциях и задачах менеджера. Ознакомиться с требованиями к менеджеру. Дать представление о планировании личного труда руководителя. Дать понятие о делегировании полномочий. Сформировать представление о проведении бесед, собраний, совещаний, приеме посетителей.

### 3. ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

по дисциплине «Основы менеджмента» (составлен на основании типовой учебной программы, утвержденной Министерством образования Республики Беларусь 05.07.2007)

№ п/п	Раздел, тема	Количество часов					
		1 вариант		2 вариант		3 вариант	
		Всего	В т. ч. на практ. зан.	Всего	В т. ч. на практ. зан.	Всего	В т. ч. на практ. зан.
	<b>Введение</b>	<b>2</b>		2		2	
	<b>Раздел 1 Теоретические основы менеджмента</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	20	2	28	8
1.1.	Развитие теории и практики менеджмента	4		6		8	2
1.2.	Функции и принципы менеджмента. Уровни управления	2		2		4	
1.3.	Организационные структуры управления организацией (предприятием)	6	2	6	2	6	2
1.4.	Методы управления организацией (предприятием)	4		2		6	2
1.5.	Цели организации и управление стратегией			4		4	2
	<b>Раздел 2 Внутриорганизационные процессы</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	18	4	26	8
2.1.	Власть и руководство	4	2	4	2	8	2
2.2.	Мотивация работников	2		4		7	2
2.3.	Управление конфликтами	2		4		4	2
2.4.	Теория и практика принятия управленческого решения	6	2	6	2	6	2
	<b>Раздел 3 Основы управления персоналом</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	10	2	12	4
3.1.	Управление персоналом	4	2	6	2	6	2
3.2.	Организация управленческого труда	1		2		2	
3.3.	Эффективность менеджмента	1		1		3	2
	<b>Обязательная контрольная работа</b>	<b>1</b>		1		1	
	<b>Итого:</b>	<b>40</b>	<b>8</b>	50	8	68	20

## **Требования к выполнению и оформлению домашней контрольной работы**

В соответствии с учебным планом обучающиеся заочной формы обучения должны выполнить контрольную работу по дисциплине «Основы менеджмента». Цель контрольной работы - закрепить теоретические знания, полученные в процессе изучения учебной дисциплины, выработать навыки самостоятельной работы с информацией, применить теоретические знания основ менеджмента при анализе практики деятельности организации, где работает обучающийся.

К выполнению контрольной работы следует подходить творчески. Качество ее оценивается по тому, насколько правильно и самостоятельно даны ответы на поставленные вопросы и в какой степени использована рекомендованная литература. В ответах на вопросы контрольной работы необходимо показать умение анализировать, систематизировать и обобщать изученный материал.

По дисциплине «Основы менеджмента» предусмотрено выполнение одной домашней контрольной работы. Контрольная работа дает возможность осуществлять текущий контроль за самостоятельной работой учащихся и координировать их работу над учебным материалом в межсессионный период.

Контрольная работа состоит из пяти заданий: 4 теоретических и 1 практическое.

После выбора варианта и уяснения содержания работы, следует подобрать и изучить литературу, а также документы и материалы организации.

К написанию контрольной работы учащийся приступает после усвоения теоретического курса, изучения методических указаний и рекомендуемой литературы. Следует учитывать, что список литературы, предложенный преподавателем, носит рекомендательный характер. Он может быть изменен или дополнен автором контрольной работы. Затем следует внимательно прочитать все задания по своему варианту, уяснить их объем и содержание, изучить учебную литературу.

Ответы на первый, второй, третий и четвертый вопросы являются теоретической частью работы и требуют полного раскрытия. Выполняется данная часть на основе изученной научной и учебной литературы. В конце ответа на вопрос необходимо сделать обобщающий вывод.

Пятое задание носит практический характер, в котором преследуется главная цель - обеспечить понимание необходимости рассматривать организацию как единое целое с учетом взаимосвязей и взаимозависимостей при принятии и реализации решений.

При оценивании работы учащегося учитывается характер (существенные и несущественные) и количество допущенных ошибок.

К существенным ошибкам относятся: не полный или частично неправильный ответ на теоретический вопрос; неверный подбор материала или необходимых документов при выполнении практического задания, которые повлияли на результат.

К несущественным ошибкам относятся: грамматические ошибки в терминах, неточность формулировок определений.

Результат выполнения домашней контрольной работы оценивается отметкой «зачтено», если задание выполнено на 75 % и более, и отметкой «не зачтено», если задание выполнено менее 75 %.

Не засчитывается и возвращается учащемуся на доработку с подробной рецензией работа, если в ней не раскрыты теоретические вопросы, задания или ответы на них полностью переписаны из учебной литературы, без адаптации к конкретному заданию, если имеются грубые ошибки в решении практических заданий. Не засчитывается также работа, если полностью отсутствует ответ или решение хотя бы одного из заданий.

Контрольная работа, выполненная по неправильно выбранному варианту, возвращается учащемуся без проверки с указанием причин возврата для надлежащего оформления. В случае выполнения работы по неправильно выбранному варианту учащийся должен выполнить работу согласно своему варианту задания.

#### **Правила выбора варианта.**

Варианты заданий определяются по приведенной таблице согласно шифру учащегося.

В таблице вариантов по горизонтали размещены цифры от 0 до 9, каждая из которых является последней цифрой шифра учащегося. По вертикали размещаются цифры от 0 до 9, каждая из которых является предпоследней цифрой шифра. Пересечение горизонтальной и вертикальной линий определяют клетку с номерами теоретических вопросов (Т) и практических заданий (П).

### **Требования к оформлению домашней контрольной работы**

Вариант контрольного задания определяется по двум последним цифрам шифра (номера зачётной книжки) учащегося. Например, учащийся, имеющий шифр 1234, выполняет вариант 34 (см. таблицу вариантов контрольной работы).

При оформлении работ следует придерживаться следующих требований:

1. Контрольная работа выполняется на стандартных листах формата А4 с пронумерованными страницами одним из следующих способов:

- машинописным; текст печатается на одной стороне листа через 1 (один) интервал, шрифт 14,

- рукописным чертёжным шрифтом по ГОСТ 2.304 с высотой букв и цифр не менее 2,5 мм; следует писать чётко, чёрной пастой, тушью или чернилами;

машинным, с применением печатающих и графических устройств вывода ЭВМ. Текст печатается через один интервал, размер шрифта 14.

2. Контрольная работа включает:

- титульный лист;
- содержание;
- основную часть;
- список использованных источников.

3. Титульный лист является первым листом и оформляется в соответствии с приложением Д Стандарта предприятия СТП БГПК 001–2011.

4. Текстовая часть домашней контрольной работы также оформляется в соответствии со Стандартом предприятия СТП БГПК 001–2011.

5. Последовательность заполнения листов домашней контрольной работы должна выдерживаться в соответствии с заданием. Условие каждого задания должно быть приведено полностью.

6. Все рисунки и таблицы должны быть пронумерованы сквозной нумерацией.

7. После выполнения последнего задания должен быть приведен список использованных источников.

8. Домашняя контрольная работа помещается в папку с верхним прозрачным листом, либо в папку-скоросшиватель, либо листы работы могут быть скреплены с помощью степлера или ниток.

9. Работа должна быть выполнена и предоставлена на рецензию своевременно, в соответствии с учебным графиком. После получения зачтенной работы необходимо внести дополнения и исправления по замечаниям рецензии.

Если работа не зачтена, учащийся дорабатывает ее в соответствии с рекомендациями преподавателя. Доработка производится в той же контрольной работе после рецензии преподавателя.

10. При затруднении в выполнении какого – либо задания учащийся может обратиться к преподавателю за консультацией.

## **Перечень рекомендованных источников**

### **1. ОСНОВНЫЕ**

2. 1. Брасс, А. А. Основы менеджмента: курс лекций; 2-е изд. / А. А. Брасс. – Мн.: Беларусь, 2004. – 224 с.
3. 2. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М.:ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
4. 3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие; 11-е изд. / Н. И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.

5. 4. Климович, Л.К. Основы менеджмента: учеб. для ссузов / Л.К. Климович. – Минск.: РИПО, 2013. – 279 с.

б.

#### 7. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ

8. 1. Брасс, А.А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учеб. пособие для вузов / А.А. Брасс. — Мн.: Современная школа, 2006. —192 с.
9. 2. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / В.Ф. Володько. – Мн.: Адукацыя і выхаванне, 2006. – 304 с.
- 10.3. Гончаров, В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / В.И. Гончаров. – Мн.: Современ. шк., 2006 – 281 с.
- 11.4. Кнышова, Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие для ссузов / Е.Н. Кнышова. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2003. - 304 с.
- 12.5. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента: учеб. пособие / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.Т. Лебедева. – СПб.: ИД «МиМ», 1998. – 192 с.
- 13.6. Лукашевич, В.В. Основы менеджмента в торговле: учеб. для ссузов. – М.: Экономика, 1998. – 236 с.
- 14.7. Менеджмент организации: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА, 1997. – 429 с.
- 15.8. Менеджмент: конспект лекций в схемах. – М.: Изд-во «ПРИОР», 1999. – 192 с.
- 16.9. Основы менеджмента: учеб для вузов / под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.
- 17.10. Основы менеджмента: учеб. пособие для ссузов / Э.М. Гайнутдинов, Р.Б. Ивуть, Л.И. Поддерегина [и др.]; под ред. Э.М. Гайнутдинова. – Мн.: Университетское, 2002. – 152 с.
- 18.11. Рынок, маркетинг, менеджмент: учеб. пособие /А.И. Савинский [и др.]. – М.: Дашков и Ко, 2002. – 204 с.
- 19.12. Салимжанов, И. Х. Менеджмент: учеб. пособие для ссузов / И.Х. Салимжанов. — Ростов н/Д : Феникс, 2003. — 320 с.
- 20.13. Семенов, А.К. Основы менеджмента: учеб. для вузов / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К, 2007. – 556 с.
- 21.14. Словарь-справочник менеджера /под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФА-М, 1996. – 608 с.
- 22.15. Титович, А.А. Основы менеджмента: пособие / А.А. Титович. – Гомель, 2003. – 347 с.
- 23.16. Феденя, А.К. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / А.К. Феденя. - Мн.: Бестпринт, 2003. - 324 с.

**Таблица распределения контрольных вопросов по дисциплине «Основы менеджмента» по вариантам**

Предпоследняя цифра шифра	Последняя цифра шифра									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	Т 1,13, 25,37, П 1	Т 2,14, 26,38, П 2	Т 3,15, 27,39, П 3	Т 4,16, 28,40, П 4	Т 5,17, 29,41, П 5	Т 6,18, 30,42, П 6	Т 7,19, 31,43, П 7	Т 8,20, 32,44, П 8	Т 9,21, 33,45, П 9	Т 10,22, 34,46, П 10
1	Т11,23, 35,47, П 11	Т12,24, 36,48, П 12	Т 1,13, 25,37, П 13	Т 2,14, 26,38, П 14	Т 3,15, 27,39, П 3	Т 4,16, 28,40, П 4	Т 5,17, 29,41, П 5	Т 6,18, 30,42, П 6	Т 7,19, 31,43, П 7	Т 8,20, 32,44, П 8
2	Т 9,21, 33,45, П 9	Т 10,22, 34,46, П 10	Т11,23, 35,47, П 11	Т12,24, 36,48, П 12	Т 1,13, 25,37, П 1	Т 2,14, 26,38, П 2	Т 3,15, 27,39, П 13	Т 4,16, 28,40, П 14	Т 5,17, 29,41, П 5	Т 6,18, 30,42, П 6
3	Т 7,19, 31,43, П 7	Т 8,20, 32,44, П 8	Т 9,21, 33,45, П 9	Т 10,22, 34,46, П 10	Т11,23, 35,47, П 11	Т12,24, 36,48, П 12	Т 1,13, 25,37, П 1	Т 2,14, 26,38, П 2	Т 3,15, 27,39, П 3	Т 4,16, 28,40, П 4
4	Т 5,17, 29,41, П 5	Т 6,18, 30,42, П 6	Т 7,19, 31,43, П 7	Т 8,20, 32,44, П 8	Т 9,21, 33,45, П 9	Т 10,22, 34,46, П 10	Т11,23, 35,49, П 11	Т12,24, 36,50, П 12	Т 1,13, 25,37, П 13	Т 2,14, 26,38, П 14
5	Т 3,15, 27,39, П 3	Т 4,16, 28,40, П 4	Т 5,17, 29,41, П 5	Т 6,18, 30,42, П 6	Т 7,19, 31,43, П 7	Т 8,20, 32,44, П 8	Т 9,21, 33,45, П 9	Т 10,22, 34,46, П 10	Т11,23, 35,47, П 11	Т12,24, 36,48, П 12
6	Т 1,13, 25,37, П 1	Т 2,14, 26,38, П 2	Т 3,15, 27,39, П 13	Т 4,16, 28,40, П 14	Т 5,17, 29,41, П 5	Т 6,18, 30,42, П 6	Т 7,19, 31,43, П 7	Т 8,20, 32,44, П 8	Т 9,21, 33,45, П 9	Т 10,22, 34,46, П 10
7	Т11,23, 35,47, П 11	Т12,24, 36,48, П 12	Т 1,13, 25,37, П 1	Т 2,14, 26,38, П 2	Т 3,15, 27,39, П 3	Т 4,16, 28,40, П 4	Т 5,17, 29,41, П 5	Т 6,18, 30,42, П 6	Т 7,19, 31,43, П 7	Т 8,20, 32,44, П 8
8	Т 9,21, 33,45, П 9	Т 10,22, 34,46, П 10	Т11,23, 35,47, П 11	Т12,24, 36,50, П 12	Т 1,13, 25,37, П 13	Т 2,14, 26,38, П 14	Т 3,15, 27,39, П 3	Т 4,16, 28,40, П 4	Т 5,17, 29,41, П 5	Т 6,18, 30,42, П 6
9	Т 7,19, 31,43, П 7	Т 8,20, 32,44, П 8	Т 9,21, 33,45, П 9	Т 10,22, 34,46, П 10	Т11,23, 35,47, П 11	Т12,24, 36,49, П 12	Т 1,13, 25,37, П 1	Т 2,14, 26,38, П 2	Т 3,15, 27,39, П 3	Т 4,16, 28,40, П 4

### Список теоретических вопросов:

1. Дайте определение понятию «менеджмент», опишите цели и задачи менеджмента на предприятиях. Ответьте на вопрос: «Менеджмент – наука, практика или искусство управления?»
2. Перечислите уровни управления. Охарактеризуйте их. Дайте определение понятиям «объект управления» и «субъект управления». Объясните их взаимосвязь в процессе управления.
3. Перечислите исторические этапы развития менеджмента. Охарактеризуйте основные принципы школы научного управления (Ф. Тейлор, Г. Форд, М. Вебер.)
4. Перечислите периоды развития менеджмента. Охарактеризуйте основные принципы административной (или классической) школы (А. Файоль).
5. Перечислите основные школы управления. Раскройте сущность школы «человеческих отношений» (Э. Мейо, Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк).
6. Перечислите основные функции менеджмента. Дайте определение понятию «функции управления». Охарактеризуйте функции контроля и планирования, их роль.
7. Перечислите основные функции менеджмента. Раскройте понятие и значение функций управления. Охарактеризуйте функции «организация» и «координация».
8. Перечислите основные принципы менеджмента. Дайте определение понятию «принципы менеджмента». Охарактеризуйте принцип единоначалия.
9. Перечислите типы организационных структур управления. Дайте определение понятию «структура управления организацией». Охарактеризуйте сущность горизонтального разделения труда.
10. Перечислите виды горизонтального разделения труда. Дайте определение понятию «звенья управления» и «уровни управления». Охарактеризуйте линейную структуру управления, выявите ее достоинства и недостатки.
11. Перечислите элементы структуры управления организацией. Охарактеризуйте функциональную структуру управления, выявите ее достоинства и недостатки.
12. Дайте определение понятия «организационно-управленческая структура». Дайте понятие и охарактеризуйте линейно-функциональную структуру управления, выявите ее достоинства и недостатки.
13. Дайте понятие и охарактеризуйте дивизионную структуру управления, выявите ее достоинства и недостатки.
14. Дайте определение понятиям «управленческая деятельность» и «разделение труда», назовите и охарактеризуйте виды разделения труда.

15. Дайте понятие и охарактеризуйте матричную структуру управления, выявите ее достоинства и недостатки.
16. Перечислите методы управления. Дайте понятие административных методов управления и охарактеризуйте их.
17. Назовите методы управления. Дайте понятие экономических методов управления и охарактеризуйте их.
18. Перечислите методы управления. Дайте понятие социально-психологических методов управления и охарактеризуйте их.
19. Перечислите классические стили управления. Дайте определение понятию «стиль управления», назовите факторы, влияющие на стиль управления.
20. Перечислите классические стили управления. Дайте понятие и проанализируйте стиль руководства – авторитарный. Назовите его достоинства и недостатки.
21. Перечислите классические стили управления. Дайте понятие и проанализируйте стиль руководства – либеральный. Назовите его достоинства и недостатки.
22. Перечислите классические стили управления. Дайте понятие и проанализируйте стиль руководства – демократический. Назовите его достоинства и недостатки.
23. Назовите и охарактеризуйте стили управления по управленческой решетке ГРИД.
24. Раскройте сущность понятий «власть» и «лидерство», назовите их формы и охарактеризуйте их взаимосвязь.
25. Дайте определение понятиям «делегирование», «ответственность» и «полномочия». Перечислите цели делегирования.
26. Дайте определение понятию «власть в организации», объясните, как она соотносится с лидерством и авторитетом. Перечислите источники власти в организации. Объясните, как вы понимаете формальное и неформальное управление.
27. Дайте определение понятию «мотивация». Охарактеризуйте основные положения содержательных теорий мотивации, объясните преимущества и недостатки, область применения.
28. Перечислите существующие теории мотивации. Охарактеризуйте основные положения процессуальных теорий мотивации, объясните преимущества и недостатки, область применения.
29. Дайте определение понятию «мотивация». Охарактеризуйте иерархию потребностей А. Маслоу.
30. Дайте определение понятию «мотивация». Охарактеризуйте теорию К. Альдерфера.
31. Дайте определение понятию «мотивация». Охарактеризуйте двухфакторную модель Ф. Герцберга.

32. Дайте определение понятию «мотивация». Охарактеризуйте теорию приобретённых потребностей Д. Мак-Клелланда.
33. Назовите и охарактеризуйте методы и пути повышения трудовой мотивации персонала. Опишите формы материального и морального поощрения, используемые в Вашей организации (на предприятии).
34. Дайте определение конфликта, опишите его структуру и охарактеризуйте стили поведения в конфликтной ситуации.
35. Перечислите виды конфликтов. Объясните причины возникновения конфликтов, опишите последствия конфликтов. Охарактеризуйте способы управления конфликтной ситуацией.
36. Дайте определение понятия «стресс». Раскройте природу и причины стрессов. Объясните взаимосвязь конфликта и стресса. Назовите пути предотвращения стрессовой ситуации.
37. Раскройте сущность понятия «культура управленческого труда». Перечислите факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе. Объясните роль социально-психологического климата в коллективе.
38. Дайте определение понятию «управленческое решение». Назовите виды управленческих решений и охарактеризуйте их.
39. Дайте определение понятию управленческого решения. Опишите технологию принятия решений.
40. Перечислите методы принятия управленческих решений. Охарактеризуйте их.
41. Назовите причины низкого качества управленческих решений и охарактеризуйте их.
42. Назовите методы принятия управленческих решений. Опишите и проанализируйте их.
43. Дайте определение понятию «набор кадров», охарактеризуйте источники набора кадров, оцените их достоинства и недостатки.
44. Дайте определение понятию «управление персоналом организации», назовите и охарактеризуйте методы набора кадров.
45. Дайте определение понятию «отбор кадров», назовите и охарактеризуйте его этапы и методы.
46. Дайте определение понятию «организация управленческого труда», назовите и охарактеризуйте функции управления персоналом. Расскажите о характере управленческого труда, его особенностях.
47. Дайте понятие и охарактеризуйте эффективность труда управленческих работников. Назовите и охарактеризуйте этапы и показатели эффективности труда управленческих работников.
48. Раскройте сущность и значение аттестации сотрудников.
49. Раскройте понятие адаптации нового сотрудника в коллективе, охарактеризуйте виды и условия эффективности адаптации.

50. Перечислите требования, предъявляемые к современному руководителю и охарактеризуйте их. Назовите и поясните основные направления рациональной организации управленческого труда.

### Практические задания

**1. Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретная ситуация, требующая Вашего внимания. Укажите, какое решение Вы примете.**

***Ситуация:***

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите в данной ситуации?

**2. Вы – генеральный директор компании. Выберите из списка, какие затраты на персонал вы запланируете на этапе создания и вывода на рынок нового объекта?**

*Общая классификация затрат на персонал:*

Оплата труда по результатам

Заработная плата

Оклады штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам

Прочие выплаты

Дополнительные расходы

Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:

Затраты на технику безопасности

Оплата больничных листов

Оплата отпусков

Оплата особых достижений

Оплата подготовки и повышения квалификации работников

Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)

Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:

Питание в столовой

Жилищная помощь

Компенсации транспортных расходов

Содержание медицинской службы на производстве

Страхование

Доплаты и др.

### **3. Разработайте модель эффективного управления конфликтом, решите конфликтную ситуацию.**

Ситуация: Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П.Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

**4. Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.**

***Ситуация:***

Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в такой ситуации?

**5. Выберите вариант решения проблемы и объясните, почему Вы так решили.**

***Ситуация:***

На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику.

Ваши действия:

А – оставить жалобу без внимания;

Б – на совещании отдела вынести порицание;

В – пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа и в присутствии посетителя принять решение;

Г – извиниться за неправильные действия подчиненного; принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

**6 Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.**

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держались очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на

существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады, ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала.

Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

***Вопросы к ситуации:***

**О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?**

**Был ли разрешен данный конфликт?**

**Предложите разрешение конфликта.**

**7. Распределите должностных работников, перечисленных в штатном расписании организации, в которой вы работаете, по категориям управленческих работников.**

Категории управленческих работников	Соответствующая должность
Руководители уровня управления: - высшего - среднего - низового Главные специалисты Специалисты	

**8. Спроектируйте организационную структуру известной Вам организации.**

**9. Определите стиль руководства известного Вам менеджера. Ответ обоснуйте**

**10. Распределить по категориям кадров ниже перечисленных работников аппарата управления.**

Категории:	Работники аппарата управления
1. Руководители	1. Директор УП
2. Специалисты	2. Зам. директор
3. Технические исполнители	3. Главный агроном
	4. Главный зоотехник
	5. Секретарь-машинист

**11. Назовите и поясните элементы организационной структуры управления Вашей организации.**

**12. Определите стиль руководства.**

Ирина, руководитель одного из ключевых подразделений крупной финансовой структуры – яркий представитель руководителя, ориентированного на работу. Властная, авторитарная, не терпящая возражений, лучше других знающая ответы на любые вопросы и т.д. – из тех, о ком говорят «железный Феликс». Очень подробно и детально инструктирует сотрудников (что и как они должны делать). Считает, что на работу люди ходят работать, а эмоции нужно оставлять за пределами офиса. Убеждена, что за сотрудниками нужен глаз да глаз. Жалуется, что, несмотря на более чем понятную формулировку задач и более чем подробные разъяснения с ее стороны, подчиненные работают из-под палки, демонстрируют чудеса непрофессионализма, саботируют распоряжения, проявляют неблагодарность, уходят и пр. Считает, что причина происходящего – в неправильном наборе персонала: не тех приняли на работу.

**13. Определите стиль руководства**

Светлана – образец руководителя, сосредоточенного на человеке. Руководит службой персонала рекламного холдинга. Убеждена в высочайшем профессионализме людей, работающих в организации. По ее мнению, в ситуации, когда деятельность каждого сотрудника регламентирована должностной инструкцией и другими документами,

детально описывающими, кто и что должен делать, ключевая задача руководителя – поддержание боевого духа подчиненных. Поэтому большую часть своего времени посвящает разработке и реализации различных программ поддержания лояльности персонала, в рамках которых проводятся мероприятия на уровне всей организации, в каждом подразделении, а также индивидуальные (по отношению к каждому сотруднику). Признает, что мотивация персонала обходится компании недешево; констатирует, что некоторые сотрудники злоупотребляют хорошим отношением, стараясь практически из всего извлекать личную выгоду (материальную и нематериальную) и подчеркивает, что это «вопрос совести» работников.

#### **14. Определите стиль руководства**

Сергей – начальник отдела продаж фирмы, продвигающей технические решения. Считает профессию продавца творческой. Жизненный опыт убедил его: если чрезмерно давить на сотрудников, то они перестают проявлять инициативу, начинают относиться к своей работе формально, что, по его мнению, в продажах «смерти подобно». Поэтому полагает, что его роль как руководителя – создать все условия для комфортного труда своих подчиненных и не мешать им работать. Однако признает, что такие взаимоотношения с подчиненными приводят к нужному результату далеко не всегда.

**Показатели оценки ДКР по учебной дисциплине «Основы менеджмента»**

Отметка	Показатели оценки
Не зачтено	Несоответствие варианту ДКР, воспроизведение части программного учебного материала (фрагментарный пересказ и перечисление объектов изучения), наличие грубых существенных ошибок, нарушение методических указаний в оформлении ДКР, отсутствие списка использованных источников.
Зачтено	<p>Описание и объяснение объектов изучения, выявление и обоснование закономерных связей, приведение примеров из практики.</p> <p>Раскрытие сущности вопросов, обоснование и доказательство, подтверждение аргументами и фактами, формулирование выводов, отсутствие существенных ошибок и нарушений методических указаний в оформлении ДКР.</p>

Министерство образования Республики Беларусь  
Филиал Учреждения образования «Брестский государственный технический  
университет»  
Политехнический колледж  
Заочное отделение

## ДОМАШНЯЯ КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА № 1

Основы менеджмента \_\_\_\_\_  
(наименование дисциплины)

Вариант №

Преподаватель

\_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

Выполнил учащийся

\_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_ курса \_ учебной группы \_\_\_\_\_

специальности

Шифр учащегося \_\_\_\_\_  
201