

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор УО «ВГТУ»

_____ С.И. Малашенков
« ____ » _____ 2012 г.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания и контрольные задания для
студентов специальностей 1-50 01 02 «Конструирование и технология
швейных изделий» специализации 1-50 01 02 01 «Технология швейных
изделий», 1-50 02 01 «Конструирование и технология изделий из кожи»
специализации 1-50 02 01 01 «Технология обуви»
заочной формы обучения

РЕКОМЕНДОВАНО
Редакционно-издательским
советом УО «ВГТУ»

« ____ » _____ 2012 г.
Протокол № _____

Витебск
2012

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания и контрольные задания для
студентов специальностей 1-50 01 02 «Конструирование и технология
швейных изделий» специализации 1-50 01 02 01 «Технология швейных
изделий», 1-50 02 01 «Конструирование и технология изделий из кожи»
специализации 1-50 02 01 01 «Технология обуви»
заочной формы обучения

Витебск
2012

УДК 658.012.4 (07)

Основы менеджмента : методические указания и контрольные задания для студентов специальностей 1-50 01 02 «Конструирование и технология швейных изделий» специализации 1-50 01 02 01 «Технология швейных изделий», 1-50 02 01 «Конструирование и технология изделий из кожи» специализации 1-50 02 01 01 «Технология обуви» заочной формы обучения

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2012.

Составители: д.э.н., проф. Ванкевич Е.В.
ст. преп. Коробова Е.Н.

Методические указания и контрольные задания предназначены для выполнения контрольной работы студентами заочной формы обучения. Содержат рекомендации по структуре работы, приводится перечень и содержание основных тем, вопросов для контроля знаний, перечень основной и дополнительной литературы.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ».
Протокол № 11 от 21 марта 2012 г.

Рецензент: к.т.н., доц. Сысоев И.П.
Редактор: ст. преп. Бабеня И.Г.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ» Протокол № _____ от _____ 2012 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати _____ Формат _____ Уч.-изд. лист. _____
Печать ризографическая. Тираж _____ экз. Заказ № _____ Цена _____

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 г. 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

1 Общие указания и выбор темы контрольной работы	4
2 Требования к содержанию и оформлению контрольной работы	5
3 Темы контрольных работ	7
4 Примерный перечень вопросов для контроля знаний	28
5 Перечень рекомендуемых периодических изданий	30
6 Перечень рекомендуемой литературы	30
7 Список использованной литературы	31

1 ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ И ВЫБОР ТЕМЫ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Учебными планами подготовки студентов заочной формы обучения предусмотрено выполнение контрольной работы по курсу.

Цель выполнения контрольной работы – усвоение теоретических знаний по одной из тем курса, выработка умений использования их на примере конкретного предприятия (организации) либо его подразделений, умение работать с научной литературой, проводить самостоятельные исследования проблемы, выработать рекомендации.

Для выполнения контрольной работы необходимо изучить рекомендуемую кафедрой основную и дополнительную литературу по теме контрольной работы, законодательные акты и документы, проявить инициативу в поиске, систематизации и редактировании специальной литературы, в том числе периодической печати.

Студент выполняет одну из письменных контрольных работ из двадцати предложенных вариантов в зависимости от двух последних цифр зачетной книжки (см. табл. 1).

Таблица 1 – Варианты контрольных работ

№ темы контрольной работы	№ зачетной книжки (последние 2 цифры)
1	01; 21; 41; 61; 81
2	02; 22; 42; 62; 89
3	03; 23; 43; 63; 83
4	04; 24; 44; 64; 84
5	05; 25; 45; 65; 85
6	06; 26; 46; 66; 86
7	07; 27; 47; 67; 87
8	08; 28; 48; 68; 88
9	09; 29; 49; 69; 89
10	10; 30; 50; 70; 90
11	11; 31; 51; 71; 91
12	12; 32; 52; 72; 92
13	13; 33; 53; 73; 93
14	14; 34; 54; 74; 94
15	15; 35; 55; 75; 95
16	16; 36; 56; 76; 96
17	17; 37; 57; 77; 97
18	18; 38; 58; 78; 98
19	19; 39; 59; 79; 99
20	20; 40; 60; 80; 00

2 ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа – это самостоятельный творческий труд студента, направленный на изучение теоретических основ вопроса и его практической реализации на конкретном предприятии (организации), где работает студент. В зависимости от масштабов и особенностей предприятия допускается сбор и использование практических материалов, характеризующих не все предприятие, а лишь его отдельные службы, отделы, производства, цеха.

Контрольная работа состоит из 2 вопросов.

В *первой, теоретической части* контрольной работы (ответ на вопрос 1), необходимо последовательно, полно изложить теоретические основы темы, основные понятия и категории которой тезисно обозначены в названии темы и формулировке вопроса. Не следует включать освещение вопросов, не имеющих прямого отношения к данной теме.

Во *второй части* контрольной работы (ответ на вопрос 2) необходимо дать краткую характеристику своего предприятия, проанализировать реализацию теоретических положений, изученных в первой части контрольной работы, на конкретном предприятии (организации) или его подразделении, сделать выводы.

Структурно выполнение *второго вопроса* темы представляет следующую схему действий:

- а) необходимо дать точное наименование и организационно-правовой статус предприятия и его подразделения, по которым будет производиться исследование;
- б) составить и проанализировать таблицу 2 технико-экономических показателей исследуемого предприятия за определенный промежуток времени (можно за год с поквартальной разбивкой; либо за 2 года с шагом в 1 год).

Таблица 2 – Динамика основных технико-экономических показателей

(наименование предприятия)		
Наименование показателя	Периоды	Темп роста, %
1	2	3
1. Объем выпуска продукции в действующих ценах, млн. руб.		
2. Объем выпуска продукции в сопоставимых ценах, млн. руб.		
3. Объем реализации продукции, млн. руб.		
4. Затраты на производство и реализацию продукции, млн. руб.		

Окончание таблицы 2

1	2	3
5. Прибыль организации, млн. руб.		
6. Рентабельность реализованной продукции, %		
7. Среднесписочная численность ППП, чел.		
8. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.		
9. Рентабельность активов, %		

Для получения данной информации необходимо воспользоваться формами статистической отчетности предприятий:

в) сделать выводы о состоянии предприятия, положительных и негативных тенденциях в его развитии;

г) исследовать реализацию теоретического вопроса темы контрольной работы на предприятии (либо в его подразделении).

В конце контрольной работы следует привести *список используемой литературы*, оформив его согласно общепринятым требованиям (ГОСТ 2.105–95):

вначале дается фамилия и инициалы автора (авторов), затем полное название работы (без кавычек), место издания, издательство, год издания и страницы текста;

для статей – фамилия и инициалы автора (авторов), полное название статьи (без кавычек), через две косые линии название периодического издания (журнала, газеты), год издания, номер, страницы.

Контрольная работа **должна быть выполнена** в ученической тетради или оформлена в папку-скоросшиватель. На обложке обязательно указывается наименование дисциплины, фамилия и инициалы студента, факультет, курс, группа, номер зачетной книжки и адрес. В начале контрольной работы указывается (полностью) название темы и план ее выполнения.

В тексте контрольной работы должны быть выделены заголовки по каждому вопросу и обязательные ссылки на используемую литературу.

Перед сдачей экзамена (зачета) студент должен защитить контрольную работу.

3 ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Тема 1. Управление как наука и искусство. Типы менеджеров и требования, предъявляемые к ним

1. Управленческий труд и его специфика. Свойства, характеристики и участники управления (система управления, процесс управления, механизм управления, объект и субъект управления, свойства, характеристики процесса управления). Менеджер: организатор, руководитель, администратор. Разделение труда менеджеров (функциональное, структурно-иерархическое, техническое и профессионально-квалификационное). Требования, предъявляемые к менеджерам.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете.
Изобразите схему организационной структуры управления. По данным схемы организационной структуры управления предприятия выделите высший, средний и низший уровни управления. Приведите примеры разделения управленческого труда по функциональному признаку, используя таблицу 1.1.

Таблица 1.1 – Функциональное разделение труда на _____
(наименование предприятия)

Наименование функции менеджмента	Вид подразделения или должность, выполняющие данную функцию
1. Управление основным производством	
2. Конструкторская подготовка производства	
3. Технологическая подготовка производства	
4. Оперативное планирование	
5. Управление маркетингом	
6. Стратегическое планирование	
7. Организация труда и заработной платы	
8. Управление качеством и конкурентоспособностью	
9. Управление персоналом	
10. Контроль	
11. Управление финансами	
12. Другие	

Проанализируйте профессионально-квалификационное разделение управленческого труда, используя данные формы № 1- т «Отчет по труду» (труд) и № 6-т «Кадры. Отчет о численности, составе и профессиональном обучении» статистической отчетности предприятия, составив по ней таблицу 1.2 следующего вида.

Таблица 1.2 – Профессионально-квалификационное разделение труда

Категории персонала	Периоды	Темп роста, %
Численность ППП, всего В том числе, в % – рабочие; – служащие. Из них: – руководители; – специалисты		
Распределение по уровню образования: Руководители, имеющие: – высшее образование; – среднее специальное; – среднее; – базовое; специалисты имеющие: – высшее образование; – среднее специальное; – среднее; – базовое		

Таблица 1.3 – Структура служащих _____
(наименование предприятия)

Показатели	Периоды	Изменения, %
Руководители, всего чел., из них, в %: - руководители юридических лиц, обособленных подразделений и их заместители; - руководители структурных единиц, их заместители, мастера, прорабы; -- главные специалисты		
Специалисты, всего чел., из них, в %: - инженеры - техники - бухгалтеры - экономисты -(прочие)		

Тема 2. Школа научного управления в менеджменте: представители, основные положения, актуальность

1. Содержание и основные положения теории Ф. Тейлора. Развитие школы научного управления в трудах последователей Ф. Тейлора (Г. Ганта, Ф. и Л. Гилбреттов).
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Изучение основных

аспектов научной организации и нормирования труда на Вашем предприятии.

Для выполнения второй части вопроса 2 необходимо изучить организацию функции ОНОТ на предприятии, используя таблицу 2.1

Таблица 2.1 – Организация функции ОНОТ на _____
(наименование предприятия)

Задача	Подразделение или должность, реализующие задачу	Количество человек в подразделении	Нормативное обеспечение деятельности

Кроме того, следует привести используемые на анализируемом предприятии формы расчета норм времени (выработки), трудоемкости, сменно-суточных заданий, сетевых графиков, др.

Тема 3. Административная (классическая) школа в управлении: основные представители, положения

1. Основные положения концепции А. Файоля. Углубление концепции А. Файоля в дальнейших исследованиях (Г. Эмерсон, Л. Урвик, др.).

2. Характеристика организации, в которой Вы работаете.

Исследование направлений использования основных положений классической школы управления на Вашем предприятии.

Для выполнения второй части вопроса 2 необходимо проанализировать:

а) состав общих функций управления на предприятии, используя таблицу 3.1

Таблица 3.1 – Состав общих функций управления на _____
(наименование предприятия)

Общая функция управления	Реализация функции (отдел, должность) – название, количество человек		
	Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низкий уровень управления
планирование			
организация			
мотивация			
контроль			

б) реализацию принципов управления на предприятии (подразделении), табл. 3.2

Таблица 3.2

Принципы управления	Проявление его реализации на предприятии

На основании данных таблиц 3.1 и 3.2 сделайте выводы о реализации общих функций и принципов управления на предприятии.

Тема 4. Возникновение и использование психологии в управлении. Школа «человеческих отношений»

1. Человек и его поведение – основа школы психологии и «человеческих отношений». Содержание и значение хоторнских экспертов Э. Мэйо, основные положения его концепции. Становление «бихевиористского» подхода в управлении. Изучение потребностей и мотивационного поведения человека.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Исследование направлений применения положений школы «человеческих отношений» и бихевиоризма на Вашем предприятии.

Для выполнения второй части вопроса необходимо составить таблицу 4.1

Таблица 4.1 – Реализация принципов школы «человеческих отношений» на _____
(наименование предприятия)

Основополагающие принципы	Подразделение, реализующее принципы	Пример реализации
1. Условия труда		
2. Качество трудовой жизни		
3. Индивидуальная мотивация и стимулирование		
4. Неформальные взаимоотношения		

Тема 5. Количественная (математическая) школа в управлении

1. Основные представители и положения количественной (математической) школы в управлении. Вклад советских специалистов в развитие математической школы в управлении (Л. Канторович, С. Новожилов, др.). Основные направления реализации математической школы в управлении в современных условиях (экономическо-математические методы исследования и прогнозирования, теории игр, модели очередей, линейное и имитационное программирование и др.).
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Исследование направлений использования математических методов в управлении на Вашем предприятии.

Для выполнения второй части вопроса необходимо составить таблицу 5.1, выбрав в качестве примера реализации 2–3 математических метода принятия решений.

Таблица 5.1 – Реализация математических методов принятия решений на _____ (наименование предприятия)

Основные параметры	Экономико-математический анализ	Прогнозирование	Задача оптимизации
1. Характер объекта управления (инновации, маркетинг, производство и т. д.) 2. Исполнители и подразделения: – формирующие параметры и данные для анализа ситуации; – отвечающие за математическую обработку данных; – формирующие и выдающие итоговые расчеты; – разрабатывающие и утверждающие окончательное решение. 3. Потребители результатов. 4. Время выполнения и/или периодичность повторения расчетов			

Тема 6. Процессный, системный и ситуационный подход в менеджменте

1. Основные положения процессного подхода. Типы процесса управления (линейный, корректируемый, разветвленный, поисковый, ситуационный, программный), их характеристики и область применения. Основные положения системного подхода. Понятие системы, ее элементы. Классификация систем (открытие и закрытие системы, детерминированные и вероятностные, простые и сложные). Основные принципы системного подхода. Свойства хозяйственных систем и задачи управления. Ситуационный подход – понятие, основные положения, методика. Универсальность ситуационного подхода. Закон ситуации.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Системное представ-

ление Вашей организации.

Дайте системное представление о Вашей организации, используя таблицы 6.1; 6.2; 6.3.

Таблица 6.1 – Входные ресурсы организации

Входы организации	Количественные характеристики входов	Ответственные подразделения за качество входов
1. Материальные ресурсы ...		
2. Трудовые ресурсы ...		
3. Финансовые ресурсы		
4. Информация		

Таблица 6.2 – Описание преобразователя системы

Структурные элементы преобразователя	Краткое описание	Ответственные
1. Внутренние переменные организации: - - -		
2. Выполняемые функции: общие: - планирование; - организация; - мотивация; - контроль; специальные: - управление производством; - маркетинг; - управление финансами; - управление кадрами		

Таблица 6.3 – Описание выходов системы

Цели организации	Описание выхода	Ответственные за качество выхода
1.		
2.		

Сделать вывод о соответствии между элементами Вашей организации. Какие из них, по Вашему мнению, можно отнести к сильным (или слабым) сторонам его деятельности?

Тема 7. Внутренняя среда организации и задачи менеджмента

1. Понятие внутренней среды организации, ее основные переменные (цель,

структура, задачи, технология, люди) и их характеристики. Взаимосвязь внутренних переменных организации. Организация как социотехническая система. Задачи менеджмента по отношению к внутренним переменным организации.

2. Характеристика внутренних переменных организаций, в которой Вы работаете.

Для выполнения второго вопроса темы проанализируйте информацию с помощью таблицы 7.1.

Таблица 7.1 – Характеристика подсистем _____
(наименование предприятия)

Наименование подсистемы	Ее краткое описание
1. Целевая подсистема	Миссия организации – это ...
2. Производственно-техническая	
3. Экономическая	
4. Социальная	
5. Маркетинговая	

Разработайте иерархию целей предприятия, таблица 7.2

Таблица 7.2 – Иерархия целей предприятия

Цель	Уровень управления, наименование органа	Формулировка
Цель (миссия) организации		
Долгосрочная стратегическая цель		
Ключевая цель организации		
Цель подразделения *		
Цель производственной единицы (отдела)		
Индивидуальные цели персонала		

*Опишите на примере целей подразделения, в котором Вы работаете

Тема 8. Внешняя среда организации и задачи менеджмента

1. Понятие внешней среды организации. Среда прямого воздействия, ее основные составляющие и характеристики в Республике Беларусь. Среда косвенного воздействия организации, ее основные составляющие и их характеристики в Республике Беларусь. Организационный дарвинизм.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Исследование факторов внешней среды для Вашей организации.

Для выполнения второго вопроса составьте и проанализируйте таблицу 8.1 следующего вида:

Таблица 8.1 – Деловая среда

(наименование предприятия)

Составляющая деловой среды	Краткая характеристика	В чем проявляется их влияние	Степень влияния (сильно, умеренно, незначительно, позитивно, неактивно)
1. Потребители			
2. Конкуренты			
3. Поставщики			
4. Законы и государственные органы			
5. Экономическое окружение *			
6. Социально-демографическое окружение *			

*Для характеристики таких переменных внешней среды, как экономическое и социально-демографическое окружение, следует воспользоваться данными «Статистических ежегодников Республики Беларусь» за 2-3 года и проанализировать динамику следующих показателей:

а) экономическое окружение: динамика ВВП, капитальных вложений, прибыли, индекса потребительских цен и цен производителей промышленной продукции, уровень рентабельности, доля убыточных предприятий;

б) социально-демографическое окружение: численность населения, ожидаемая продолжительность жизни, численность трудовых ресурсов, занятых, безработных, численность детей и пенсионеров, доля лиц с доходами на уровне и ниже минимального потребительского бюджета.

Проанализируйте выявленные тенденции, сделайте вывод о направлении их влияния на деятельность Вашей организации.

Тема 9. Принципы и методы менеджмента

1. Понятие принципа в управлении. Основные принципы управления в трудах представителей различных школ и подходов. Универсальность принципов управления. Система методов в менеджменте: экономические, административные, социально-психологические методы в управлении, их характеристики и основные инструменты.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Описание принципов и методов управления, используемых на Вашем предприятии.

Для выполнения второй части третьего вопроса составьте и проанализируйте таблицы 9.1 и 9.2.

Таблица 9.1 – Исследование методов менеджмента на _____
(наименование предприятия)

Группа методов управления	Инструменты реализации и их описание	Пример использования из практики Вашего подразделения
1. Экономические		
2. Организационные		
3. Социально-психологические		

Таблица 9.2 – Реализация принципов менеджмента на _____
(наименование предприятия)

Принципы управления	Пример его реализации в деятельности предприятия (подразделения)

На основе данных таблиц 9.1 и 9.2 сделайте выводы об использовании методов и принципов менеджмента в практике Вашего предприятия (подразделения).

Тема 10. Планирование как функция менеджмента

1. Виды управленческой деятельности при планировании. Виды планирования (стратегическое, тактическое, оперативное), их характеристики, задачи. Целеполагание в менеджменте. Управление реализацией плана: тактика, политика, процедуры, правила, бюджет.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Анализ системы планирования на предприятии.

Для выполнения второй части вопроса необходимо заполнить таблицу 10.1, отметив, какие из перечисленных видов используются на Вашем предприятии.

Таблица 10.1 – Система планов, сложившаяся на предприятии

(наименование предприятия)

Виды планов	Функциональные области предприятия				
	Производство	Маркетинг	Финансы	Персонал	Инновации
1. По значимости в плановой деятельности: – стратегический; – тактический; – оперативный. 2. По горизонту планирования: – долгосрочный; – среднесрочный; – краткосрочный. 3. Бизнес-план.					

Приведите в качестве примера один из планов, составляемых на Вашем предприятии и охарактеризуйте по следующим параметрам, таблица 10.2.

Таблица 10.2 – Реализация комплекса работ по формированию плановых заданий (планов) на _____

(наименование предприятия)

Виды работ	Подразделения, ответственные за реализацию	Потребители результатов
1. Формирование блоков данных, необходимых для составления плана. 2. Обработка данных и их анализ. 3. Формирование плановых показателей. 4. Оформление плана. 5. Утверждение плана. 6. Доведение плановых заданий до исполнителей. 7. Контроль за реализацией плана: – текущий; – заключительный. 8. Принятие решений по корректировке планов и/или по результатам контроля за реализацией плана.		

Тема 11. Организационные структуры управления предприятием

1. Сущность и общая характеристика организационных структур управления. Виды организационных структур управления: функциональные, дивизиональные, адаптивные. Их преимущества, недостатки, область применения.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Анализ организационной структуры управления Вашей организации.

Для выполнения второй части второго вопроса соберите и проанализируйте следующую информацию:

а) общая схема организационной структуры управления Вашего предприятия;

б) обследование и анализ состава и содержания функции управления и их распределения между органами управления.

Фактический состав функций управления устанавливается на основе действующих на предприятии нормативных документов: положений о подразделениях, должностных и других инструкций. Установленный фактический состав функций анализируется с точки зрения их соответствия целям деятельности предприятия (результаты анализа оформляются в виде таблицы 11.1)

Таблица 11.1 – Состав и содержание целей предприятия и функций ОСУ

Цели деятельности предприятия	Службы и подразделения, ответственные за реализацию цели	Оценка деятельности службы (подразделения)		Вывод
		Наименование показателя и его динамика	Наличие дублирования между службами	
1	2	3	4	5

На основе данных табл. 11.1 устанавливается необходимый состав целей предприятия, функций управления, подразделений и служб в действующей ОСУ. В целях упрощения анализа Вам предлагается обязательно исследовать маркетинговую, производственную и экономические цели (продолжите далее список целей произвольно).

Далее необходим анализ распределения функций управления по подразделениям, которые осуществляются с помощью сбора информации для таблицы 11.2.

Таблица 11.2 – Распределение функций управления между органами управления

Наименование подразделения	Взаимосвязи подразделений				Выводы
	Вход		Выход		
	входная информация	откуда поступает	выходная информация	куда поступает	
1	2	3	4	5	6

Анализ данных таблицы 11.2 позволит:

- оценить рациональность взаимодействия подразделений при достижении предприятия и реализации функций управления;
- выявить дублирование функций;
- определить ненужные либо несвойственные для подразделения функции;
- установить уточненный перечень функций и подфункций, необходимых для достижения целей предприятия.

Необходимо сделать выводы о целесообразности существования в оргструктуре того или иного уровня иерархии или подразделения, о возможности интеграции либо разукрупнения структурных подразделений, выявить дублирование функций и сравнить степени загрузки структурных подразделений.

Оценка целесообразности функционирования каждого органа управления может проводиться на основе информации, собранной в таблице 11.3.

Таблица 11.3 – Целесообразность структурного подразделения

Структурное подразделение (либо уровень иерархии)	Численность структурного подразделения, чел.	Иерархические связи		Оценка целесообразности структурного подразделения			
		Кому подчиняется	Какие органы, должностные лица подчиняются ему	По наименованию	По масштабу деятельности	По подчиненности	По результативности
1	2	3	4	5	6	7	8
				+	-		

В соответствии с полученными данными анализируется:

- соответствует ли наименование данного подразделения содержанию выполняемой работы;
- соответствует ли масштаб данного подразделения численности работников;
- способствуют ли иерархические связи данного подразделения эффективному выполнению его функций;
- можно ли оценить деятельность данного подразделения одним или несколькими показателями работы предприятия (результативность структурного подразделения).

Тема 12. Полномочия и их эффективное распределение в организации

1. Сущность и виды полномочий. Линейные и штабные полномочия. Эффективное распределение полномочий в организации. Организация взаимодействия линейных и штабных полномочий, координация линейных полномочий. Принцип единоначалия. Диапазон контроля.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Анализ системы распределения полномочий на Вашем предприятии.

Для выполнения вопроса воспользуйтесь должностной инструкцией специалиста на Вашем предприятии (по выбору). Проанализируйте задачи, права, обязанности должности. Изучите положения данной должности в организационной структуре управления предприятия. Исследуйте диапазон контроля руководителя, используя методику компании «Локхид».

Анализ норм управляемости должен включать:

- соблюдение принципов единоначалия;
- соблюдение скалярной цепи;
- определение оптимального диапазона контроля для каждой должности;
- анализ организации линии и штаба на предприятиях и их взаимодействиях.

Компания использовала в своем анализе переменные, на которых базируется определение диапазона контроля:

- 1) аналогичность функции;
- 2) географическая близость;
- 3) комплексность функций;
- 4) руководство и контроль;
- 5) координация;
- 6) планирование.

После определения базовых переменных, связанных с диапазоном контроля, компания «Локхид» распределила каждую из них на 5 ступеней трудности. Каждая диапазонная переменная была взвешена на степень важности, таблица 12.1.

Таблица 12.1 – Степени управленческой нагрузки в зависимости от величины диапазона управления (цифры показывают их относительные веса)

Переменная	Степень важности		
	Идентичные 1	2 3 4	Существенно отличные 5
1. Аналогичность функции	Идентичные 1	2 3 4	Существенно отличные 5
2. Географическая близость	Все вместе 1	2 3 4	В разных географических регионах 5
3. Комплексность функций	Простые, однообразные 2	4 6 8	Широкие, комплексные и весьма разнообразные 10
4. Руководство и контроль	Минимальный контроль 3	6 9 12	Постоянный жесткий контроль 15
5. Координация	Минимальные связи с другими подразделениями 2	4 6 8	Обширные, тесные и весьма разнообразные связи 10
6. Планирование	Максимальные масштабы и комплектность 2	4 6 8	Требуют огромных усилий, масштабы и направления не ограничены 10

Таблица 12.2 – Рекомендуемые нормы управляемости

Общие веса диапазонов	40–42	37–39	34–36	31–33	28–30	25–27	22–24
Рекомендуемый Стандартный диапазон	4–5	4–6	4–7	5–8	6–9	7–10	8–11

Проведите анализ диапазона контроля руководителей Вашего предприятия с рекомендуемыми контрольными показателями, сделайте выводы, разработайте предложения (табл. 12.3).

Таблица 12.3 – Оценка переменных, определяющих диапазон контроля на _____ (наименование предприятия)

Наименование должности	Оценка переменных в баллах						Сумма баллов	Рекомендуемый диапазон контроля	Фактический диапазон контроля
	2	3	4	5	6	7			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Директор Зам. директора по экономике Гл. бухгалтер Гл. инженер Начальник отдела кадров Начальник коммерческого отдела Начальник хозяйственного отдела Начальник производственного отдела Мастер									

* Можно указать другие должности

Тема 13. Мотивация как функция менеджмента

1. Сущность мотивации. Основные понятия теории мотивации и стимулирования. Содержательные теории мотивации: их основа, суть, разновидности. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, модель Портера-Лоулера, их сущность и применимость в современных условиях.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Изучите системы

мотивации и стимулирования в Вашей организации.

Для анализа системы мотивации и стимулирования труда на Вашем предприятии необходимо, используя данные формы 1-т «Отчет по труду», Положение о премировании на предприятии, составить и проанализировать таблицу 13.1.

Таблица 13.1 – Уровень и динамика оплаты труда на _____
(наименование предприятия)

Показатели	периоды	Темп роста, %
	...	
1. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.		
2. Поощрительные выплаты:		
3. Выплаты компенсирующего характера:		
4. Индекс потребительских цен, %*		
5. Бюджет прожиточного минимума, тыс. руб.*		

* Данные для заполнения строки 4 и 5 содержатся в «Статистическом ежегоднике Республики Беларусь».

Пользуясь Положением о премировании Вашего предприятия, опишите систему стимулирования труда, дайте Вашу оценку ее эффективности.

Тема 14. Централизация и децентрализация в управлении

1. Сущность централизации и децентрализации. Основные преимущества и недостатки для крупных и малых предприятий. Оценка степени централизации (децентрализации). Основные факторы, определяющие необходимую степень централизации (децентрализации) в организации.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете.

Исследуйте процесс принятия управленческих решений в Вашей организации. В таблице 14.1 дан перечень решений, принимаемых на высшем, среднем и низшем (основном) уровнях менеджмента. В каждом уровне выделены следующие соответствующие руководители: в высшем – директор, главный инженер, заместители; в среднем – начальники производств, начальники цехов, начальники отделов, главные специалисты; в низшем – мастера, бригадиры.

Первая (верхняя) часть таблицы соотносится с высшим уровнем менеджмента, вторая (средняя) – со средним уровнем менеджмента, третья (нижняя) – с основным (низшим) уровнем менеджмента.

Таблица 14.1 – Принятие решений по уровням менеджмента

Виды Решений	Уровни принятия решений								
	Высший			Средний			Основной		
	директор	гл. инженер	заместители	начальник произв. цеха	начальник отдела	главный специалист	мастера	бригадиры	...
Основополагающие: по маркетингу по финансам по персоналу по производству по снабжению по стратегическому управлению									
По вопросам деятельности: производственные (как развивать производство); оперативные (реализация оперативных планов); организационные; хозяйственные									
По выполнению оперативных планов, разработанных средним звеном управления									

1. Обозначьте значком (+), кто на каждом из трех уровней принимает перечисленные решения. Например, решения по снабжению (высший уровень менеджмента) принимает заместитель директора (коммерческий директор). Возможен и вариант, когда одно решение принимается одновременно несколькими руководителями.
2. Дайте развернутую характеристику этих решений, т. е. опишите, по возможности, из чего состоит принимаемое тем или иным руководителем решение, цель этого решения, трудности выполнения, результаты. Выполняя это задание, назовите конкретную должность руководителя, например, начальник инструментального цеха, заместитель директора по сбыту, маркетингу и пр. Воспользуйтесь названием служб, имеющихся на Вашем производстве.
3. Внесите предложения по совершенствованию предложенной в таблице 14.1 структуры принятия решений. Выскажите свою оценку отдельных решений.
4. Дайте отдельный перечень решений, принимаемых лично Вами или на том уровне управления, к которому Вы принадлежите. Дайте их небольшую характеристику.

Тема 15. Контроль как функция менеджмента

1. Сущность, задачи, виды контроля. Организация процесса контроля. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Анализ существующей в организации системы контроля (можно рассмотреть на примере отдельного подразделения в Вашей организации либо по отдельной задаче, должности).
 - Постройте схему организации контроля на Вашем предприятии на основании схемы, предложенной на рис 3.1.
 - Опишите Вашу схему (кто и как осуществляет контроль).

Назовите виды контроля в Вашей схеме.

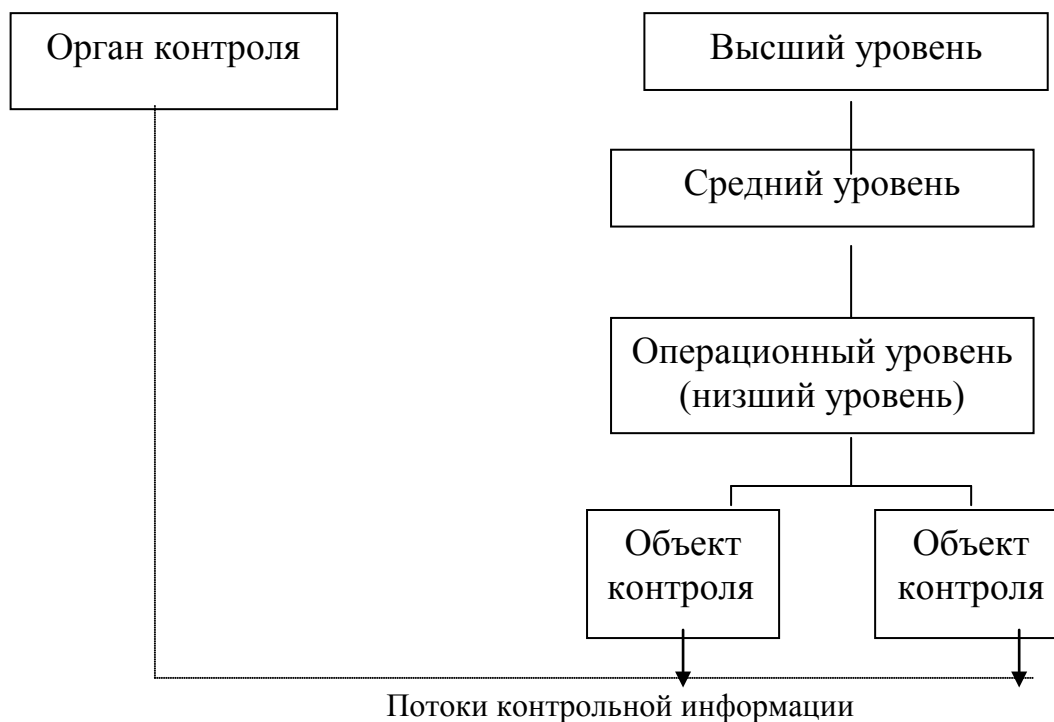


Рисунок 3.1 – Примерная схема организации контроля в структуре менеджмента

В своей приведенной схеме Вы должны:

- 1) указать перечень должностных лиц на каждом уровне управления (высшем, среднем и операционном);
- 2) разработать должностную инструкцию на работника, который осуществляет контроль выполнения;
- 3) приложить формы контрольных документов.

Тема 16. Принятие и реализация управленческих решений

1. Понятие, виды и значение решений в процессе управления предприятием. Этапы рационального решения проблем. Факторы, влияющие на процесс

принятия решений. Методы принятия управленческих решений.

- Характеристика организации, в которой Вы работаете. Анализ видов управленческих решений на Вашем предприятии, использование ЭВМ при подготовке и принятии решений.

Для выполнения второй части второго вопроса составьте таблицу 16.1 следующего вида, используя данные об управленческой практике на Вашем предприятии (подразделении):

Таблица 16.1 – Исследование методов принятия решений на _____ (наименование предприятия)

Метод принятия решения	Уровень принятия решения	Предмет решения	Краткое описание процедуры принятия решения
1. Индивидуальные решения			
2. Запрограммированные решения			
3. Метод «Дельфы»			
4. Мозговой штурм			
5. Другие			

Составьте перечень основных принимаемых решений (до 5) в Вашем подразделении (таблица 16.2).

Таблица 16.2

Должность	Решение в виде документа	Назначение и дальнейшее использование решения	Оценка необходимости решения
1.			
2.			
3.			

Приведите конкретный пример рационального принятия решения, используя следующие этапы (таблица 16.3).

Таблица 16.3

Этап	Содержание работы	Результат выполнения работы
1. Диагностика проблемы		
2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений		
3. Определение альтернатив		
4. Оценка альтернатив		
5. Выбор альтернативы		

онный процесс в организации

1. Коммуникационный процесс в управлении: задачи, элементы, технология. Информация как предмет коммуникационного процесса. Требования, предъявляемые к информации.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Исследование системы коммуникационного обеспечения менеджмента в Вашей организации (допускается на примере отдельного подразделения, задачи или должности).

Для выполнения второй части второго вопроса на основе анализа должностных инструкций и положения о подразделении, в котором Вы работаете, составьте и проанализируйте таблицу 17.1.

Таблица 17.1 – Исследование коммуникаций организации на примере

(наименование предприятия)

Наименование задачи	Формы и периодичность представления входящей информации, ее адрес в структуре управления	Форма и периодичность представления исходящей информации, ее адрес в структуре управления	Вид коммуникаций

Проанализируйте используемые на Вашем предприятии межличностные коммуникации, формы их осуществления (собрания, совещания, беседы, пр.) и опишите их эффективность.

Проанализируйте использование технических средств обработки, поиска, хранения информации на Вашем предприятии (или в Вашем подразделении).

Тема 18. Руководство, власть и влияние в менеджменте

1. Сущность руководства, власти и влияния в управлении. Формы власти и влияния: их достоинства, недостатки. Убеждение и участие как формы влияния. Правила убеждения. Способы привлечения работников к участию в управлении предприятием как резерв повышения эффективности менеджмента в современных условиях (участие в прибылях, капитале, управлении предприятия).
2. Характеристики организации, в которой Вы работаете. Изучение системы руководства в Вашей организации.

Для выполнения второй части второго вопроса необходимо заполнить таблицу 18.1.

Таблица 18.1 – Классификация руководителей по уровням управления и видам полномочий

	Руководители высшего уровня	Руководители среднего уровня	Руководители низового уровня
Линейные руководители			
Штабные руководители			

В графы таблицы 18.1 необходимо внести название должностей, которые занимают перечисленные руководители.

Выберите одного из руководителей в качестве примера и охарактеризуйте его с точки зрения инструментов власти, которые он может и использует в работе (таблица 18.2.).

Таблица 18.2 – Инструменты власти и формы влияния, используемые руководителем _____ в _____
(должность) (название организации)

Инструменты	Механизм*
принуждение	
вознаграждение	
экспертная власть	
эталонная власть	
законная власть	

* каким образом реализуется данный инструмент.

Тема 19. Лидерство в менеджменте

1. Сущность лидерства. Стили лидерства: авторитарный, демократический, либеральный. Управленческая решетка Р.Блейка-Дж.Моутона (система ГРИД). Ситуационные модели лидерства.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Исследование лидерства на примере Вашей организации (подразделения).

Охарактеризуйте одного из формальных и одного из неформальных лидеров в Вашей организации в соответствии с таблицей 19.1. Для заполнения таблицы 19.1 можно воспользоваться балльным методом.

Таблица 19.1 – Качества, присущие формальному и неформальному лидеру _____

(название организации)

Характеристики	Формальный лидер	Неформальный лидер
1	2	3
1. Интеллектуальный потенциал: – рассудительность; – интуиция; – оригинальность мышления; – сила и гибкость ума; – прочее. 2. Уровень образования		
3. Знание дела: – степень владения профессиональными приемами; – уровень профессионализма; – прочее. 4. Коммуникативность 5. Опыт 6. Нравственные качества: (перечислите) 7. Способность к восприятию нового 8. Амбициозность 9. Умение разбираться в людях 10. Желание брать на себя ответственность 11. Умение проявить и перехватить инициативу Инструменты власти (влияние)		

Сделайте выводы на основе данных таблицы 19.1.

Есть ли в Вашей организации руководители, являющиеся и формальными и неформальными лидерами?

Тема 20. Управление группами в организации

1. Группы и их значимость в организации, виды и характеристики групп. Формальные и неформальные группы. Причины появления неформальных групп в организации. Способы управления формальными и неформальными группами в организации. Факторы, влияющие на эффективность формальных групп.
2. Характеристика организации, в которой Вы работаете. Исследования групповой динамики в Вашей организации.

Для выполнения второй части второго вопроса необходимо проанализировать работу одной формальной (отдел, комитет) и одной неформальной группы в Вашей организации (табл. 20.1 и 20.2).

Таблица 20.1 – Исследование деятельности формальной группы (на примере...)

Наименование группы	Цели деятельности	Состав (численность, возраст и квалификация)	Оценка сплоченности (в баллах) от 0 до 5	Описание доминирующих групповых норм

Таблица 20.2 – Исследование неформальной группы (на примере...)

Описание группы	Причины появления группы	Неформальный лидер, его характеристика, тип и основа лидерства (не надо фамилии)	Влияние группы на деятельность организации (позитивное, негативное)

Используя полученные теоретические знания и полученные результаты анализа (вопрос 2), разработайте рекомендации по повышению эффективности деятельности формальной и неформальной группы в Вашей организации.

4 ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Управленческий труд и его специфика. Управление и менеджмент.
2. Процесс управления и его характеристики.
3. Организация как главная единица в менеджменте.
4. Виды разделения управленческого труда в организации.
5. Этапы развития теории и практики управления.
6. Школы управления: характеристика, основные представители, вклад в развитие менеджмента.
7. Подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
8. Характеристики внешней среды организации.
9. Структура внешней среды организации: элементы микро- и макросреды.
10. Основные переменные внутренней среды организации и их взаимосвязь.
11. Технология менеджмента: совокупность принципов, методов, функций менеджмента. Принципы менеджмента.
12. Система методов менеджмента.

13. Сущность и виды планирования.
14. Этапы разработки стратегического плана и его реализация.
15. Особенности оперативного планирования.
16. Содержание и принципы организационной деятельности.
17. Делегирование и ответственность.
18. Препятствия к эффективному делегированию и их преодоление.
19. Сущность и концепции полномочий.
20. Виды полномочий.
21. Эффективное распределение полномочий в организации.
22. Понятие и назначение организационной структуры управления.
23. Виды организационных структур управления.
24. Централизация и децентрализация в управлении.
25. Сущность и основные категории мотивации.
26. Содержательные теории мотивации.
27. Процессуальные теории мотивации.
28. Необходимость, сущность и виды контроля.
29. Организация процесса контроля. Масштаб допустимых отклонений.
30. Характеристики эффективного контроля.
31. Сущность и виды управленческих решений.
32. Этапы и факторы принятия решений.
33. Методы принятия решений в управлении.
34. Коммуникационный процесс и его базовые элементы.
35. Этапы организации коммуникационного процесса.
36. Искажения и обратная связь в коммуникационном процессе.
37. Руководство, власть, влияние и их роль в управлении. Формы власти и влияния.
38. Группы и их виды, характеристики групп.
39. Управление группами в организации.
40. Сущность лидерства. Стили и теории лидерства.

5 ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ ПЕРИОДИЧЕСКИХ ИЗДАНИЙ

1. Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование.

2. Белорусский экономический журнал.
3. Бизнес. Международный журнал менеджеров.
4. Бизнес-практикум: маркетинг и менеджмент.
5. БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы.
6. Вестник Белорусского государственного экономического университета.
7. Вопросы экономики.

6 ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература (имеется в библиотеке)

1. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебник / Н. И. Кабушкин. – Москва : Новое знание, 2007.
2. Беляцкий, Н. П. Менеджмент : основы менеджмента / Н. И. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002.
3. Брасс, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск : ИП «Экоперспектива», 1999, 2005. – 239 с.
4. Ванкевич, Е. В. Теоретические основы менеджмента : учебно-методический комплекс / Е. В. Ванкевич [и др.]. – Витебск : УО «ВГТУ», 2006.
5. Теоретические основы менеджмента : учебное пособие / Е. В. Ванкевич [и др.]; под общ. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : УО «ВГТУ», 2009. – 416 с.
6. Мескон, М. Основы менеджмента : пер с англ. / М. Мескон [и др.]. – Москва: Дело, 1996, 1994, 1995 – 704 с.
7. Брасс, А. А. Менеджмент : наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006.
8. Балдин, И. В. Основы менеджмента : учебно-практическое пособие / И. В. Балдин [и др.]. – 2-ое изд. – Минск: 2004.
9. Гончаров, В. И. Основы менеджмента / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2006.
10. Климович, Л. К. Основы менеджмента / Л. К. Климович. – Минск : Дизайн ПРО, 2005.
11. Брасс, А. А. Основы менеджмента курс лекций / А. А. Брасс. – 2 изд. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2005.

Дополнительная литература

12. Валовой, Д. В. История менеджмента / Д. В. Валовой. – Москва : ИНФРА – М, 1997. – 256 с.
13. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение : учебно-практическое пособие / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
14. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.

15. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : ИНФРА-М, 2002.
16. Куралев, А. П. Основы менеджмента : курс лекций / А. П. Куралев. – Минск : ИСЗ, 2001.
17. Уколов, В. Ф. Теория управления : учебник / В. Ф. Уколов. – Москва : Экономика, 2003.
18. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Гардарики, 2005
19. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : учебное пособие : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – Москва : ИД «Вильямс», 2000. – 398 с.
20. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в 21 веке / П. Ф. Друкер. – Москва : ИД «Вильямс», 2000.
21. Управление организацией / под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008.
22. Переверзев, М. П. Менеджмент : учебник ВУЗов / М. П. Переверзев. – Москва : Инфра-М, 2004.
23. Феденя, А. К. Менеджмент / А. К. Феденя. – Минск : Тетрасистемс, 2008.
24. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – Москва : ИНФРА М, 2005.
25. Беляцкий, Н. П. Управление человеческими ресурсами / Н. П. Беляцкий. – Минск : ФУА информ, 2006.
26. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник ВУЗов / О. С. Виханский, А. И. Наумов – Москва : Экономистъ, 2005.
27. Максимцов, М. М. Менеджмент : учебное пособие / М. М. Максимцов, М. А. Комарова. – Москва : ЮНИТИ, 2005.
28. Смолкин, А. М. Менеджмент : основы организации : учебник для студ. вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. – Москва : «ИНФРА-М», 2002.
29. Голубев, К. И. История менеджмента: тенденция гуманизации / К. И. Голубев. – Санкт-Петербург : «Юридический центр Пресс», 2003.
30. Уткин, Э. А. История менеджмента : учебное пособие / Э. А. Уткин. – Москва : ЮНИТИ, 2003.
31. Семенова, И. И. История менеджмента : учебное пособие / И. И. Семенова. – Москва : ИНФРА-М, 2001.
32. Кравченко, А. И. История менеджмента : учебное пособие для вузов / А. И. Кравченко. – Москва : Академический проект, 2005.
33. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА М, 2006.

7 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Смиронова, Б. З. Организация и ее деловая среда / Б. З. Смиронова [и др.]. – Москва : Инфра М, 2000. – 192 с.

2. Семенов, Б. Д. Основы современного менеджмента : темы контрольных работ для студентов заочной формы обучения экономических специальностей вузов / Б. Д. Семенов. – Минск : БГЭУ, 1993. – 27 с.
3. Бусыгин, А. В. Эффективный менеджмент : учебник / А. В. Бусыгин. – Москва : Финпресс, 2000. – 1056 с.
4. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : Инфра М, 2002. – 408 с.