

МИНИСТЕРСТВО ЭНЕРГЕТИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ
«БЕЛЭНЕРГО»**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «МИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»**

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора
по учебной работе
Н.А.Санюк
09.10.2017г.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

методические рекомендации
(программа, методические указания по изучению дисциплины, выполнению
домашней контрольной работы)

для учащихся заочного отделения специальностей
2-43 01 01 «Электрические станции»
2-43 01 04 «Тепловые электрические станции»
2-70 02 01 «Промышленное и гражданское строительство»

Автор: преподаватель высшей категории
Сайковская Е.Г.

Рассмотрено и утверждено на заседании
цикловой комиссии социально-гуманитарных
дисциплин

Протокол № 2 от 09.10.2017г.

Председатель цикловой комиссии
А.П.Акулич

Минск, 2017

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

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

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» опирается на знания, полученные учащимися при изучении дисциплин «Экономика организации», «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, содержания 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;

применять методы контроля, включая антикризисные элементы опережающего контроля.

С целью закрепления теоретических знаний и практических умений и навыков программой предусмотрено проведение практических занятий.

ПРИМЕНЬНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Раздел, тема	Количество учебных часов				Время на самостоятельную работу учащихся (часов)
	Всего		В том числе		
	для дневной формы	для заочной формы	на установочные и обзорные занятия	на лабораторные, практические занятия	
Введение	2	1	1		1
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента	16	2	2		14
1.1. Развитие теории и практики менеджмента	4				4
1.2. Функции и принципы менеджмента. Уровни управления	2	1	1		1
1.3. Организационные структуры управления организацией (предприятием)	6				6
1.4. Методы управления организацией (предприятием)	4	1	1		3
Раздел 2. Внутриорганизационные процессы	13	3	1	2	10
2.1. Власть и руководство	4				4
2.2. Мотивация работников	2				2
2.3. Управление конфликтами	2				2
2.4. Теория и практика принятия управленческого решения	5	3	1	2	2
Раздел 3. Основы управления персоналом	8	4	4		4
3.1. Управление персоналом	4	1	1		1
<i>Итоговая контрольная работа</i>		<i>1</i>			<i>1</i>
3.2. Организация управленческого труда	2				2
3.3. Эффективность менеджмента	2	2	2		
ИТОГО	40	10	8	2	30

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ РАЗДЕЛОВ, ТЕМ ПРОГРАММЫ

Введение

Цели и задачи, предмет дисциплины «Основы менеджмента», её значение в системе подготовки специалистов.

Взаимосвязь терминов «управление» и «менеджмент». Основные задачи и цели менеджмента как науки и практики управления.

Процесс управления, объект и субъект менеджмента. Признаки и роли менеджера.

Менеджмент как наука, практика и искусство. Исторически сложившиеся модели менеджмента: западная модель и азиатская модель. Характерные признаки американского и японского управления.

Литература: [1] гл.1 (1.1, 1.5); [4] гл.2 (2.6)

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность подходов к определению различий между понятиями «менеджмент» и «управление».
2. Раскройте основные задачи менеджмента как науки.
3. Раскройте основные задачи менеджмента как практики управления.
4. Дайте характеристику объекта и субъекта менеджмента.
5. Кто такой менеджер? Какими признаками он обладает?
6. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
7. В чем отличие западной модели менеджмента от азиатской модели?

РАЗДЕЛ 1. Теоретические основы менеджмента

1.1. Развитие теории и практики менеджмента

Основные этапы развития менеджмента:

- I период – древний период,
- II период – индустриальный период,
- III период – период систематизации,
- IV период – информационный период.

Развитие менеджмента как науки. Основные школы управления:

- школа научного управления (Ф.Тейлор, Г.Гант, Ф. и Л.Гилберт),
- административная (классическая) школа (А.Файоль, М.Вебер, Г.Форд),
- школа человеческих отношений (Э.Мейо, М.П.Фоллет, А.Маслоу, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг, Р.Блейк),
- количественная школа (Р.Акофф, Л.Берталанфи, Л.Кантарович, С.Новожилов).

Различные подходы к менеджменту. Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту, их особенности.

Литература: [1] гл.2; [2] гл.1; [4] гл.1

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте характеристику четырех периодов развития менеджмента.
2. В чем суть школы научного управления?
3. В чем заслуга Ф.Тейлора в развитии менеджмента как науки?
4. Выявите отличия «административной школы» управления от научной.
5. Раскройте суть школы «человеческих отношений».
6. Назовите особенности количественной школы менеджмента.
7. Раскройте суть системного и ситуационного подходов в менеджменте.

1.2. Функции и принципы менеджмента

Принципы менеджмента: общие и частные принципы управления. Общие принципы управления: применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности. Частные принципы управления: оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, научной обоснованности управления, плановости, сочетания прав, обязанностей и ответственности, демократизации управления, государственной законности, устойчивости и мобильности системы управления.

Уровни управления: низший, средний, высший.

Понятие функции менеджмента. Классификация функций менеджмента: общие и частные. Общие функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Частные функции: маркетинг, управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами, управление закупками, управление бухгалтерской деятельностью, управление финансами, управление сбытом, управление юридическим обслуживанием, управление капитальным строительством и др.

Планирование как общая функция менеджмента. Цели, содержание и этапы планирования. Типы планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

Организация как общая функция менеджмента. Цели и содержание функции организации. Понятия «делегирование», «департаментализация», «диапазон управления» или «норма управляемости», «централизация и децентрализация управления» и «регламентация».

Мотивация как общая функция менеджмента. Понятие «мотивации» и «мотивирования». Цели и содержание функции мотивации.

Контроль как общая функция менеджмента. Смысл контроля. Основные требования, предъявляемые к контролю: эффективность контроля, эффект влияния на людей, выполнение задач контроля, определение границ контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Этапы контроля:

установление критериев и стандартов, сравнение результатов со стандартами, осуществление корректирующих действий.

Литература: [1] гл.3, 5; [3] гл.1 (1.3 – 1.4); [4] гл.4

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение и характеристику принципов управления.
2. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
3. Какова роль планирования в управлении?
4. Опишите принципы и технику планирования.
5. В чем отличие функции организации от функции планирования?
6. Охарактеризуйте цели и содержание функции организации.
7. Дайте определение и опишите суть мотивации как функции управления.
8. Какова роль контроля в управлении?
9. Какие виды контроля Вы знаете? Опишите их.

1.3. Организационные структуры управления организацией

Понятие организации. Общие характеристики организаций. Понятие внешней и внутренней среды организации. Внутренняя среда организации: цели, организационная структура, задачи, технология, трудовые ресурсы организации. Виды организаций.

Сущность понятия «организационная структура управления». Общие принципы построения организационных структур. Вертикальные и горизонтальные связи в системе управления.

Типы организационных структур управления. Линейные; функциональные; линейно-функциональные (штабные); матричные; дивизионные; сетевые организационные структуры управления. Особенности их построения, преимущества и недостатки.

Литература: [1] гл.6; [2] гл.2; [3] гл.1 (1.6); [4] гл.1

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите и поясните элементы организации.
2. Назовите общие характеристики организации.
3. Дайте характеристику факторов внешней и внутренней среды организации.
4. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.
5. Назовите и поясните элементы организационной структуры управления.
6. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
7. В чем отличия, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
8. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.

9. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
10. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите преимущества и недостатки.
11. Дайте характеристику дивизионной структуры управления.
12. Дайте характеристику сетевой структуры управления.

1.4. Методы управления организацией

Понятие метода управления. Классификация методов менеджмента: экономические, организационно-административные (или организационно-распорядительные), социально-психологические.

Экономические методы менеджмента. Назначение и специфические черты. Две группы экономических методов управления: прямой экономический расчет и хозяйственный расчет. Примеры проявления экономических методов.

Организационно-административные методы управления, их сущность, преимущества и недостатки. Организационные методы управления, их особенность. Распорядительные методы, формы распорядительного воздействия. Административные методы, способы административного воздействия: материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Социально-психологические методы управления: особенность, главная цель. Психологическое планирование. Разновидности социально-психологического воздействия.

Литература: [1] гл. 7; [3] гл.1 (1.5); [4] гл.5

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?
2. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.
3. В чем суть экономических методов управления и их отличие от организационно-административных?
4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.

РАЗДЕЛ 2. Внутриорганизационные процессы

2.1. Власть и руководство

Понятие «руководство» и «лидерство». Отличие менеджера от лидера. Понятие формального и неформального лидера.

Понятие «власть». Пять источников власти в организациях: закон, вознаграждение, принуждение, опыт (компетенции) и референтное право.

Законная (легитимная) власть; власть, основанная на вознаграждении; власть, основанная на принуждении; экспертная власть; референтная власть.

Понятие «влияние». Способы влияния: эмоциональное влияние («заражение», подражание) и рассудочное влияние (внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ).

Понятие «авторитет». Два источника авторитета: официальный, определяемый занимаемой должностью; реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение.

Понятие «стиль управления». Одномерные и многомерные стили руководства. Одномерные стили руководства: демократический, авторитарный, либеральный. Их особенности, преимущества и недостатки.

Многомерные стили руководства. Управленческая решетка ГРИД Р.Блейка и Дж.С.Моутон, классификация стилей в ней.

Выбор стиля руководства, основные объективные фактора, влияющие на выбор стиля руководства. Формирование эффективного стиля руководства.

Литература: [2] гл.5; [4] гл.9

Вопросы для самоконтроля:

1. Как Вы понимаете власть?
2. В чем отличие лидерства от руководства?
3. Назовите источники власти в организации.
4. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
5. Назовите способы влияния руководителя на подчиненных.
6. Как Вы понимаете авторитет менеджера?
7. Дайте сравнительную характеристику трех наиболее часто встречающихся стилей руководства.
8. Назовите объективные факторы, влияющие на выбор стиля руководства.

2.2. Мотивация работников

Мотивация как общая функция менеджмента, её сущность. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А.Маслоу, двухфакторная теория Ф.Герцберга, теория потребностей Д.МакКлелланда. Значение содержательных теорий мотивации в практике менеджмента.

Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В.Врума, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Значение процессуальных теорий мотивации в практике менеджмента.

Факторы демотивации. Рекомендации по предотвращению данных факторов.

Литература: [1] гл. 5 (5.4); [2] гл. 6 (6.4); [4] гл.4 (4.2)

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение и опишите суть мотивации как функции управления.
2. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
3. Раскройте суть и общие черты содержательных теорий мотивации.
4. Каким образом можно использовать выводы содержательных теорий мотивации в практике менеджмента?
5. В чем суть теории ожидания и справедливости?

6. Каким образом можно использовать выводы процессуальных теорий мотивации в практике менеджмента?
7. Назовите известные Вам факторы демотивации.
8. Назовите способы предотвращения факторов демотивации.

2.3. Управление конфликтами

Конфликт в организации. Сущность конфликта. Виды конфликта в организации: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт. Причины конфликта. Последствия конфликта: функциональные и дисфункциональные.

Управление конфликтами. Структурные методы разрешения конфликтов: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные комплексные цели, структура системы вознаграждений.

Межличностные методы разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

Стратегии поведения менеджера в конфликтных ситуациях.

Литература: [2] гл.6 (6.5); [3] гл.5; [4] гл.11

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Какие типы конфликтов Вам известны? Дайте их характеристику.
3. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
4. Определите возможные последствия дисфункционального конфликта.
5. Выявите роль функциональных конфликтов.
6. Назовите методы разрешения конфликтом.
7. Предложите возможные действия руководителя при разрешении конфликтов.

2.4. Теория и практика принятия управленческого решения

Понятие «управленческое решение». Классификация управленческих решений.

Процесс принятия решения: постановка проблемы, выявление ограничений и определение альтернатив, принятие решения, реализация решения, контроль за исполнением решения.

Методы принятия управленческих решений: индивидуальные и групповые. Индивидуальные стили принятия решений: решения уравновешенного типа, импульсивные решения, инертные решения, рискованные решения, решения осторожного типа. Групповые методы принятия решений: интерактивные группы, номинальные группы, группы Дельфи, метод «мозговой штурм», метод «адвокат дьявола». Преимущества и недостатки участия работников в принятии решений.

Литература: [1] гл.8, [2] гл.14; [3] гл.3; [4] гл.8

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимается под управленческим решением?

2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
5. приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.
6. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.
7. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
8. Как Вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?
9. Для чего нужен контроль за выполнением решений?

РАЗДЕЛ 3. Основы управления персоналом

3.1. Управление персоналом

Сущность понятий «персонал», «кадры». Задачи кадровой службы в организации.

Подбор и отбор персонала. Методы подбора персонала. Оценка работы персонала: методы, проблемы. Текучесть кадров.

Методы оценки персонала. Анализ эффективности методов оценки персонала (аттестации, оценки непосредственным руководителем).

Повышение квалификации и переподготовка персонала.

Литература: [1] гл.9; [2] гл.7; [4] гл.6

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте задачи кадровых служб.
2. Какие источники информации используются при отборе кадров?
3. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за её пределами.
4. Дайте характеристику методов оценки персонала.
5. Каким целям служит оценка работников организации?
6. Дайте характеристику целей и форм обучения персонала.
7. Раскройте роль повышения квалификации персонала в современных условиях.
8. Какие цели преследуются в процессе переподготовки кадров?

3.2. Организация управленческого труда

Функции и задачи менеджера в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру. Сущность и необходимость делегирования полномочий. Планирование личного труда руководителя. Имидж руководителя.

Литература: [2] гл.10; [4] гл.7

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите общие принципы научной организации управленческого труда.
2. Определите пути улучшения работы.

3. Раскройте необходимость делегирования полномочий.
4. Назовите требования, предъявляемые к менеджеру.

3.3.Эффективность менеджмента

Эффективность деятельности коллектива. Эффективность труда управленческих работников: этапы и показатели оценки.

Зависимость эффективности менеджмента от результатов деятельности организации (предприятия).

Литература: [4] гл.9 (9.1)

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите способы оценки эффективности организации.
2. Как оценивается эффективность труда управленческих работников?
3. Назовите факторы, снижающие эффективность работы руководителя.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основы менеджмента. Под редакцией Беляцкого Н.П. Мн., 2004
2. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М., 2000
3. Янчевский В.Г. Основы менеджмента. Мн., 2004
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн., 2001
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури М. Основы менеджмента. М., 2000
6. Брасс А.А. Основы менеджмента. Мн., 2000
7. Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Основы менеджмента. М., 2006
8. Веснин В.Р. Менеджмент. М., 2004
9. Ефимчик Е.Е., Байгот С.А. Основы менеджмента, Мн., 2003

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДОМАШНЕЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ
для учащихся специальностей 2-43 01 01 «Электрические станции»
2-43 01 04 «Тепловые электрические станции»

Вопросы домашней контрольной работы выбираются из таблицы 1 согласно индивидуального шифра учащегося.

Таблица 1

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

Вопросы домашней контрольной работы

1. Цели, задачи, предмет науки менеджмент.
2. Менеджмент как наука, практика и искусство управления.
3. Процесс управления, объект и субъект управления.
4. Основные школы менеджмента.
5. Функции менеджмента. Общие и специальные функции.
6. Функция планирования. Цели и содержание планирования.
7. Функция организации. Цели и содержание функции организации.
8. Функция мотивации. Цели и содержание мотивации.
9. Функция контроля. Смысл и виды контроля. Процесс контроля.
10. Уровни управления. Взаимосвязь уровней управления и функций менеджмента.
11. Содержательные теории мотивации.
12. Процессуальные теории мотивации.
13. Понятие организации. Общие характеристики организаций.

14. Организационные структуры управления организацией. Определение, характер связей и типы организационных структур управления.
15. Линейная организационная структура управления. Преимущества и недостатки.
16. Функциональная организационная структура управления. Преимущества и недостатки.
17. Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления. Преимущества и недостатки.
18. Матричная организационная структура управления. Преимущества и недостатки.
19. Дивизионная организационная структура управления. Преимущества и недостатки.
20. Сетевая организационная структура управления. Преимущества и недостатки.
21. Понятие и классификация методов менеджмента.
22. Организационно-административные методы управления.
23. Экономические методы управления.
24. Социально-психологические методы управления.
25. Власть и влияние менеджера.
26. Признаки менеджера.
27. Понятие лидерства.
28. Понятие и характеристика стилей руководства.
29. Авторитарный, демократический и либеральный стиль руководства.
30. Управленческая решетка ГРИД и классификация стилей руководства в ней.
31. Конфликт в организации. Типы конфликтов.
32. Причины конфликтов в организации.
33. Методы разрешения конфликтов.
34. Стратегии поведения менеджера в конфликтных ситуациях.
35. Управленческие решения: понятие и классификация.
36. Процесс принятия управленческих решений.
37. Методы принятия управленческих решений.
38. Индивидуальные стили принятия управленческих решений.
39. Условия эффективности управленческих решений.
40. Требования к управленческим решениям.
41. Организация и контроль выполнения решений.
42. Управление персоналом.
43. Реализация деятельности кадровых служб.
44. Система и методы подбора персонала.
45. Методы оценки персонала.
46. Повышение квалификации и переподготовка персонала.
47. Функции и задачи менеджера в организации.
48. Содержание и особенности управленческого труда.
49. Требования, предъявляемые к менеджеру.
50. Организация личного труда руководителя.