

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

ФГБОУ ВО «Брянская сельскохозяйственная академия»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Н.Ю. Шеламкова

# ***М Е Н Е Д Ж М Е Н Т***

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика профиль Прикладная информатика в экономике очной и заочной форм обучения

Брянская область

2015

УДК 658.3  
ББК 65.050.9(4РОС)  
М-50

**Шеламкова Н.Ю.** Менеджмент: Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика профиль Прикладная информатика в экономике очной и заочной форм обучения./ Н.Ю. Шеламкова.- Брянск: Издательство Брянского ГАУ, 2015. – 23 с.

Учебно-методическое пособие (с элементами дидактического материала) предназначено для бакалавров по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика профиль Прикладная информатика в экономике. Настоящее пособие предназначено для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по курсу «Менеджмент».

**Рецензент:** к.э.н., доцент Е.М. Подольникова

*Рекомендовано учебно-методическим советом института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол № 8 от 26 мая 2015 г.*

© ФГБОУ ВО «Брянская СХА», 2015  
© Шеламкова Н.Ю., 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Тема 1. Теоретические основы менеджмента	7
Задание 1.1.	7
Задание 1.2.	7
Задание 1.3.	
Тема 2. Экономический механизм и методы менеджмента организации	9
Задание 2.1.	9
Задание 2.2.	10
Задание 2.3	11
Тема 3. Мотивация деятельности в менеджменте организа- ции	12
Задание 3.1.	12
Задание 3.2.	12
Задание 3.3	12
Тема 4. Информационное обеспечение и коммуникацион- ный процесс в системе менеджмента	15
Задание 4.1.	15
Задание 4.2.	16
Задание 4.3.	17
Тема 5. Организация в системе менеджмента, групповая динамика	18
Задание 5.1.	18

Задание 5.2.	18
Тема 6. Межкультурные отношения, организационная культура	20
Задание 6.1.	20
Задание 6.2.	20
Задание 6.3.	20
Задание 6.4.	21
Задание 6.5.	21
Рекомендуемая литература	22

## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое учебно-методическое пособие является продолжением теоретического изучения курса лекций и учебной литературы, позволяющим связать теорию менеджмента с практикой. Включенные в него вопросы для обсуждения, конкретные ситуации и практические упражнения, деловые игры являются базой для использования методов активного обучения.

В соответствии с программой дисциплины «Менеджмент» в пособии приводятся упражнения и ситуации для проведения практических и лабораторных занятий по важнейшим темам курса, а также тесты для самопроверки знаний и глоссарий. Для студентов заочной формы обучения включены требования к написанию контрольных работ и варианты заданий.

В результате освоения дисциплины «Менеджмент» у обучающегося формируются следующие компетенции:

**ОК-2:**

обладать способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции.

**ОК-3:**

обладать способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

**ОК-5:**

обладать способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия

**ОК-6:**

обладать способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

В результате освоения дисциплины обучающийся должен, обучающийся бакалавр по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика профиль Прикладная информатика в экономике должен:

**Знать:**

- основные этапы, направления развития и становления менеджмента в России и за рубежом, теоретический понятийный материал
- основы экономических законов и закономерностей в организационной сфере деятельности
- сущность коммуникационных процессов, основ межличностного и межкультурного взаимодействия
- процессы групповой динамики, современные технологии эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации

**Уметь:**

- анализировать достоинства и недостатки рассматриваемых концепций менеджмента
- правильно использовать экономические знания в процессе профессиональной деятельности
- готовиться и публично выступать на деловых встречах

**Владеть:**

- способами и методами логического анализа
- методами и способами анализа и обработки экономической информации
- навыками устной вербальной и невербальной речи, культурой делового общения
- современными технологиями, методами эффективной организации групповой работы

## **ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Задание 1.1.**

*Вопросы для обсуждения*

1. Дайте понятия «менеджмент» и «управление».
2. Дайте понятия «руководитель» и «лидер».
3. Дайте понятия «руководство» и «управленческая деятельность».
4. Уровни управления. Приведите примеры наименования должностей руководителей низового, среднего и высшего звена.
5. Принципы менеджмента по А. Файолю.
6. Основные принципы менеджмента.
7. Разнообразие моделей менеджмента.

### **Задание 1.2.**

Обсуждение подготовленных эссе на тему «Образ современного успешного менеджера» в аудитории.

*Методические указания*

Каждый студент докладывает основное содержание своей работы, отвечает на вопросы аудитории. Студенты в рабочей тетради должны отразить основные положения доклада: название организации, ФИО менеджера, основные этапы карьеры, качества, которые позволили ему добиться успеха.

### **Задание 1.3.**

*Контроль полученных знаний*

1. В чем состоит горизонтальное и вертикальное разделение труда?

2. Зачем нужны менеджеры организации? Каковы особенности обыденного понимания слова «менеджер»?

4. Что из перечисленного больше характерно для лидера, чем для менеджера:

- а – администрирует;
- б – бросает вызов;
- в – план – основа действий;
- г – контролирует;
- д – вдохновляет.

5. Какие роли менеджера выделял Г. Минцберг?

6. Управление становится признанной и широко распространенной научной дисциплиной с:

- а – начала XX века;
- б – второй половины XIX века;
- в – середины XX века;
- г – конца XIX века;

7. Вкладом классической школы управления в развитие управленческой мысли, прежде всего, является:

- а – применение приемов управления межличностными отношениями;
- б – развитие принципов и функций управления;
- в – разработка и применение управленческих моделей;
- г – развитие количественных методов.

8. Согласны ли вы с утверждением, что набор функций управления зависит от размеров организации?

9. В основе какого учения лежит механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности?

10. Кто из ученых выделил управление как особый вид деятельности и определил, что деятельность по управле-

нию включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организация, распорядительство, координация и контроль?

11. К принципам управления Анри Файоля не относится:

а – разделение труда;

б – взаимосвязь полномочий и ответственности;

в – единоначалие;

г – развитие сотрудников.

12. В чем суть подхода – «школа человеческих отношений»?

13. Каков вклад этих людей в науку «менеджмент»: Э. Мэйо, П. Друкер, М. Вебер, Ф.У. Тейлор?

14. Для какой из перечисленных теорий характерна следующая предпосылка: обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы: теория «Х», теория «У», теория «Z»?

*Методические указания*

В вопросах с предложенными вариантами ответов, необходимо выбрать правильный ответ.

## **ТЕМА 2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Задание 2.1.**

*Вопросы для обсуждения*

1. Механизм управления

2. Структура экономического механизма менеджмента

3. Принципы функционирования механизма менеджмента

4. Типология систем управления
5. Методы менеджмента
6. Формы реализации методов менеджмента
7. Факторы влияющие на эффективность использования методов
8. Административные методы менеджмента
9. Методы организационного воздействия
10. Методы распорядительного воздействия
11. Экономические методы менеджмента
12. Основные экономические методы менеджмента
13. Социально-психологические методы менеджмента
14. Социологические методы исследования
15. Типология личности
16. Стиль руководства

### **Задание 2.2.**

Проведите анализа использования фонда заработной платы по категориям работающих. Определите абсолютные и относительные отклонения в использовании фонда зарплаты на основе данных таблицы 2.1, если план предприятием выполнен на 100%.

Таблица 2.1

Анализа использования фонда заработной платы

Категория работающих	Численность работающих, человек		Средняя зарплата, руб.		Фонд зарплаты, руб.	
	План	Отчет	План	Отчет	План	Отчет
Рабочие	190	200	35000	35550		
ИТР	5	5	42000	42200		
Служащие	5	5	37000	37000		
Руководители подразделений	5	5	42000	43500		
Младший обслуживающий персонал	4	4	29000	29000		

### Задание 2.3.

Опишите поведение сотрудников структурного подразделения, знакомой вам организации, распределив между ними приведенные типовые роли (табл. 2.2).

Подтвердите свои суждения конкретными примерами.

Таблица 2.2

#### Типовые роли неформальной группы

Название роли	Содержание роли	Требования к человеку
Организатор	Организует обсуждение проблемы, налаживает коммуникации между сотрудниками, руководит процессом принятия решения, улаживает конфликты	Лидер группы. Сангвиник или флегматик с высоким уровнем интеллекта, получивший признание в группе
Генератор идей	Выдвигает новые идеи, объясняет их, определяет альтернативы принятия решений, активно участвует в их обсуждении	Сангвиник или холерик с высоким уровнем интеллекта, имеющий широкие знания
Критик	Критически рассматривает идеи, дает аргументацию "против", активно выискивает недостатки постановки проблемы, цели, критериев решений	Пессимист со средним интеллектом, иногда стоящий в оппозиции к группе
Эксперт	Определяет «зерна истины» в обсуждаемых проблемах, аргументирует «за» и «против» и ориентирует группу в правильном направлении	Оптимист со средним или высоким интеллектом, имеющий большой опыт и стаж работы
Связной	Обеспечивает информационные связи с другими группами, доставляет свежую информацию (данные и слухи), связывает лидера со всеми членами команды и передает распоряжения	Холерик со средним уровнем интеллекта, подвижный, коммуникабельный без комплексов, обладает хорошей зрительной и слуховой памятью
Делопроизводитель	Отвечает за делопроизводство, иногда и кассу группы. Фиксирует итоги обсуждения проблемы и готовит документацию для лидера	Флегматик или холерик со средним или низким интеллектом, обладает хорошей памятью и почерком

## ТЕМА 3. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### Задание 3.1.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения.
2. Виды позитивной и негативной мотивации.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Мотивация и компенсация.
6. Системы экономического стимулирования.
7. Факторы эффективности мотивации.
8. Особенности мотивации на российских предприятиях.

### Задание 3.2.

*Практикующее упражнение. Основы мотивации.*

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

1. вас лично в студенческой группе: .....
2. квалифицированного рабочего: .....
3. служащего в конторе: .....
4. профессионала (программиста, менеджера, маркетолога).....
5. руководителя высшего уровня: .....

*Методические указания*

Выполните задание в письменной форме. Обсудить индивидуальные решения в малых группах (2 – 4 человека), а затем найти общую позицию в группе.

### Задание 3.3.

*Лиман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессную теорию мотивации, исходя из предпо-*

сылки, что мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. В их модели, показанной на рис. 3.1, фигурирует пять переменных: *затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.*

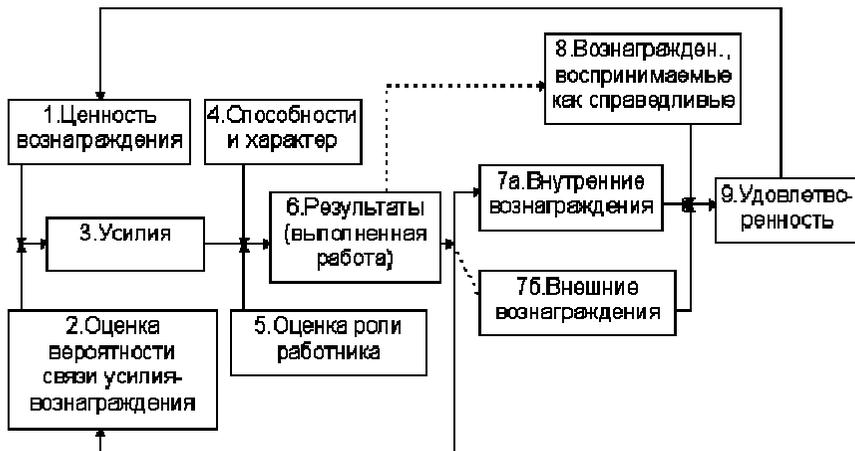


Рис. 3.1. Мотивационная модель Портера - Лоулера

Модель показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способность, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

#### *Постановка задачи*

Приведите конкретный пример практической реализации модели в деятельности структурного подразделения организации.

#### *Методические указания*

Выполните задание в письменной форме. Обсудить индивидуальные решения в студенческой группе.

## **ТЕМА 4. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Задание 4.1.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Виды коммуникаций в организации.
2. Коммуникационный процесс: элементы, этапы, обратная связь.
3. Коммуникационные сети и стили.
4. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
5. Роль информации в деятельности организации.
6. Характеристики полезной информации.
7. Операционные информационные системы: системы обработки транзакций, системы контроля над производственным процессом, офисные автоматизированные системы.
8. Информационные системы менеджмента.
9. Экспертные системы.
10. Интегрированные информационные системы.
11. Внедрение информационных систем.
12. Человеческий аспект внедрения информационных систем.
13. Стратегическое использование информационных технологий.
14. Какие критерии должны применяться для определения эффективности информационной системы?

## **Задание 4.2.**

В современных условиях важной сферой является информационное обеспечение менеджмента. Содержанием этой области является формирование системы информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений и создание комплексной системы информации о предприятии, позволяющей сформировать представление об истории и деятельности предприятия, его положении, о характере производственной деятельности, миссии и стратегических приоритетах, существующей организационной культуре и системе ценностей. Одним из современных средств коммуникации является система Интернет, позволяющая получить ряд важнейших данных о предприятии.

### *Постановка задачи*

1. Каждый студент должен с помощью Интернет найти сайт предприятия и изучить информацию, представленную на сайте. В этих целях сформируйте запрос в поисковой системе.

2. Составьте информационную справку о предприятии по следующей схеме:

- Общие сведения (наименование, регион регистрации, адрес, реквизиты контактов)
- Вид производственной деятельности
- Отраслевая принадлежность
- Характер собственности
- Правовое положение
- История образования

3. Определите по типологии, используя рисунок 4.6, характер присутствия предприятия в сети Интернет.

4. Классифицируйте информацию представленную на сайте:

- Выделите информацию, характеризующую систему менеджмента, перечислите ее.
- Выделите информацию, характеризующую производственную деятельность предприятия.
- Выделите информацию, характеризующую место предприятия в отраслевой структуре.
- Выделите информацию маркетингового характера.
- Выделите информацию, характеризующую миссию и стратегию предприятия, а также стратегию управления персоналом.
- Выделите информацию, предназначенную для партнеров и клиентов

#### **Задание 4.3.**

##### *Постановка задачи*

С помощью сети Интернет найдите сайт предприятия, которое выступает конкурентом по отношению к предприятию, рассмотренному Вами в задании 4.2.

Необходимо сравнить представление информации двух предприятий на сайтах в сети Интернет, используя такие критерии, как оформление сайта, полнота информации, ассортимент продукции, рекламные акции (мероприятия), возможность заказа через Интернет, структура сайта, удобство поиска информации и др.

В зависимости от сферы деятельности выбранных для анализа предприятий студенты могут дополнить перечень предложенных критериев.

Результаты сравнительного анализа предлагается оформить в табл. 4.1

Таблица 4.1

Критерий сравнения	Предприятие 1				Предприятие 2							
	Характеристика	Балл				Характеристика	Балл					
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

На основании проведенного сравнительного анализа необходимо сделать выводы о привлекательности сайта одного из предприятий и возможности его рассмотрения как элемента оценки конкурентоспособности предприятия. Сайт какого предприятия для Вас как потенциального клиента является наиболее удобным в использовании и поиске информации? Какому предприятию Вы отдадите предпочтение и почему?

*Методические указания*

Выполните задание в письменной форме. Обсудить индивидуальные решения в студенческой группе.

**ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ  
МЕНЕДЖМЕНТА, ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА**

**Задание 5.1.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Формальные и неформальные группы в организации.
2. Развитие неформальных групп и их характеристики.
3. Формальные группы в организации: типы, структура, динамика.
4. Роли членов группы. Групповая социометрия.
5. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

6. Группы и команды. Типы рабочих команд.

7. Преимущества и недостатки работы в командах.

Почему многие решения принимаются в группах, а не единолично?

8. Что такое «групповые нормы»? Какие нормы существовали в группах, в деятельности которых вы принимали участие?

9. Через какие пять стадий развития проходит группа? Что с ней происходит на каждой стадии?

10. В чем заключаются недостатки командной работы?

### **Задание 5.2.**

*Практика менеджмента:* проверте на собственном опыте  
*Постановка задачи*

1. Определите тему исследования.

2. Разработайте шкалу оценок проведенного исследования в таблице 5.1.

3. Что вы предложите, чтобы ваша группа приблизилась к команде?

4. Будите ли проявлять инициативу в будущем? Почему?

5. Вспомните и дайте характеристику ролям членов группы, участвующих в решении проблемы.

6. Предположим, вы являетесь членом команды студентов, работающих над проектом, и один из вас не выполнил свое задание. Как выйдете из создавшейся ситуации?

7. Возможно ли использование в коллективе самоуправляемых команд? Конкретизируйте ответ.

8. Согласны ли вы с тем, что самоуправляемые команды должны формироваться по инициативе рядовых сотрудников?

Таблица 5.1

## У вас группа или команда?

	Полно- стью не согласен				Полно- стью согласен
В группе проводились рабочие встречи, которые посещали все студенты	1	2	3	4	5
Студенты разделяли одни и те же цели	1	2	3	4	5
Дискуссии по заданиям были активными и продолжительными	1	2	3	4	5
Конфликты и разногласия обсуждались до тех пор, пока не находили общего решения	1	2	3	4	5
Студенты внимательно слушали друг друга	1	2	3	4	5
Мы доверяем друг другу, говорим о своих чувствах	1	2	3	4	5
Роли лидеров выполнялись поочередно и совместно; студенты брали на себя инициативу тогда, когда они были нужны группе	1	2	3	4	5
Каждый член группы вносил свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
Я получил удовольствие от участия в работе этой группе	1	2	3	4	5
Мы полностью доверяем друг другу	1	2	3	4	5
Каждый из студентов отвечал за свою часть работы и за успех всей группы	1	2	3	4	5
члены группы уважали друг друга, нам нравится работать вместе	1	2	3	4	5
Сумма баллов					

## ТЕМА 6. МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### **Задание 6.1.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие причины обуславливают важность «деловой этики» для успеха организаций?
2. Перечислите способы влияния потребителей на практику бизнеса. Насколько эффективен каждый из них?
3. Какой подход к принятию этически корректных решений в наибольшей степени подходит для решения этических дилемм?

### **Задание 6.2.**

В компаниях, занимающихся международным бизнесом по всему миру, идет подготовка транскультурных менеджеров. В отличие от менеджеров-экспатриантов они должны быть готовы к работе в нескольких разных культурах.

*Постановка задачи*

Назовите основные деловые и личностные качества, которыми должны обладать транскультурные менеджеры. Обоснуйте свой ответ.

### **Задание 6.3.**

Чтобы помочь своим сотрудниками, нанятых для работы из других стран, организации рекомендуется осуществлять ряд мер, включающих тщательный отбор, назначение на должность с учетом совместимости наций, предварительные обучение, ориентацию и поддержку, подготовку возвращения на родину.

*Постановка задачи*

1. Какие характеристики и установки нужно учитывать при тщательном отборе?

2. С чем связано назначение на должность с учетом совместимости наций? Какие общие составляющие культуры следует учитывать?

3. Какие мероприятия и направления предварительного обучения необходимы сотруднику-иностранцу, для снижения возможного стресса и успешной адаптации в новой организации?

4. Каким образом организация должна оказать помощь в ориентации и поддержке нового сотрудника?

#### **Задание 6.4.**

Организационная социализация – это процесс, в ходе которого индивид постигает ценности, способности, нормы поведения и социальный кругозор, важные для приобретения веса в организации и полноправного участия в ней в качестве работника.

##### *Постановка задачи*

1. На что направлены процессы социализации?
2. Назовите основные составляющие процесса организационной социализации.
3. Какие методы социализации вам известны?

#### **Задание 6.5.**

##### *Конкретная ситуация*

В Брянском ГАУ обучаются студенты, поступившие из различных республик и стран.

##### *Постановка задачи*

1. Проанализируйте процесс организационной социализации студентов в вашем вузе. Какие методы и формы социализации при этом используются? Какие меры, по вашему, могли бы усилить положительный эффект социализации студентов (и лично вас в частности)?

2. Предложите оптимальный, на ваш взгляд, набор методов и приемов социализации для вашего вуза или какой-либо иной организации, с которой вы взаимодействуете.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература*

1. Астахова Н.И. Менеджмент: учеб. для вузов / Н.И. Астахова - М.:Юрайт, 2013.
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. для вузов / В. Р. Веснин - М.: Проспект, 2012
3. Глухов В.В. Менеджмент: учеб. для вузов / Глухов В.В. - СПб.: Питер, 2009
4. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов / М.: Академия, 2010
5. Петров А. Н. Менеджмент: учеб. для вузов / А.Н. Петров - М.: Юрайт, 2012
6. Переверзев М. П. Менеджмент: учеб. для вузов / М. П. Переверзев - М.: Инфра-М, 2011

### *Дополнительная литература*

1. Попова И.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / И.В. Попова. - Иркутск: Издательство ИрГСХА, 2014. - 189 с.: ил. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246826>. – Загл. с экрана.
2. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Е.В. Пустынникова. - Москва: КноРус, 2016. – 315 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/920462>. - Загл. с экрана.
3. Петросян Д.С. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.С. Петросян. - Москва: Русайнс, 2017. – 240 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926409>. - Загл. с экрана.

Учебное издание

Автор: Шеламкова Н. Ю.

## ***МЕНЕДЖМЕНТ***

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика профиль Прикладная информатика в экономике очной и заочной форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 2.03.2016 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага печатная. Усл. п. л. 1,32. Тираж 50 экз. Изд. № 2909.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, БГАУ