

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Брянский государственный аграрный университет»

ЭКОНОМИКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Н.Ю. Шеламкова

# ***МЕНЕДЖМЕНТ***

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 35.03.04 Агронмия  
Профиль Луговые ландшафты и газоны  
очной и заочной форм обучения

Брянская область  
2016

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 35.03.04 Агрономия Профиль Луговые ландшафты и газоны очной и заочной форм обучения./ Н.Ю. Шеламкова.- Брянск: Издательство Брянский ГАУ, 2016. – 28 с.

Учебно-методическое пособие (с элементами дидактического материала) предназначено для бакалавров по направлению подготовки 35.03.04 Агрономия Профиль Луговые ландшафты и газоны. 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 экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол № 9 от 30 июня 2018 г.*

© ФГБОУ ВО «Брянский ГАУ», 2016  
© Шеламкова Н.Ю., 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Тема 1. Теоретические основы менеджмента	7
Задание 1.1.	7
Задание 1.2.	7
Задание 1.3.	8
Тема 2. Функции менеджмента	10
Задание 2.1.	10
Задание 2.2.	10
Задание 2.3	11
Тема 3. Механизм и методы менеджмента	14
Задание 3.1.	14
Задание 3.2.	15
Задание 3.3.	16
Тема 4. Руководство, власть, принятие управленческих решений	17
Задание 4.1.	17
Задание 4.2.	18
Задание 4.3.	18
Задание 4.4.	19
Задание 4.5.	19
Тема 5. Формирование группового взаимодействия и	20

организация деятельности	
Задание 5.1.	20
Задание 5.2.	21
Тема 6. Информация и коммуникационный процесс в управлении персоналом организации	23
Задание 6.1.	23
Задание 6.2.	23
Тема 7. Мотивация трудовой деятельности персонала	25
Задание 7.1.	25
Задание 7.2.	25
Задание 7.3.	26
Рекомендуемая литература	28

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент представляет собой совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, что способствует повышению эффективности производства и увеличения прибыли в деятельности организаций АПК. Важной задачей современного менеджмента является объединение, интеграция всех сторон и аспектов деятельности организации и участков, их частных целей, для достижения общей цели предприятия.

Современный выпускник высшего учебного заведения должен обладать знаниями, умениями и навыками, как в системе, так и процессах менеджмента организации.

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 задания, деловые игры являются базой для использования методов активного обучения.

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

### **ОК-3**

Обладать способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности.

### **ПК-11**

Обладать готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе; знает принципы и методы организации и управления малыми коллективами; способен находить организационно-управленческие решения в нестандартных производственных ситуациях и готов нести за них ответственность.

В результате освоения дисциплины, обучающийся бакалавр по направлению подготовки 35.03.04 Агронимия Профиль Луговые ландшафты и газоны должен:

**Знать:**

- сущность, механизм и методы менеджмента, функции менеджмента,
- методы принятия управленческих решений,
- мотивацию деятельности персонала, формы участия персонала в управлении,
- основные принципы работы в коллективе различных организационных форм собственности, командного взаимодействия в организации, деловой коммуникации.

**Уметь:**

- использовать механизм мотивации деятельности, структурировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ, оценивать качество выполняемых работ,
- организовать работу исполнителей, коммуникативные процессы в организации.

**Владеть:**

- навыками организации труда, формами контроля и делегирования полномочий, планирования и распределения работ по исполнителям,
- формами, методами, способами деловых коммуникаций.

## ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### **Задание 1.1.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

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.
8. Сущность управленческой деятельности
9. Особенности управленческой деятельности

### **Задание 1.2.**

Вашему вниманию предлагается диалог двух инженерно-технических работников: Какой точке зрения вы отдаёте предпочтение? От вас зависит выбор руководителя, есть два варианта; назначить на вакантное место знающего специалиста без управленческих навыков (инженерный подход) или профессионального менеджера, не обладающего в полной мере специальными знаниями (управленческий подход)?

- Я считаю, что управление - это сфера деятельности, в которой может работать «узкий специалист» любой технической отрасли.

- Нет, управление - это профессиональная сфера деятельности, в которой должен и может успешно работать только специалист в области управления, т.е. менеджер.

### **Задание 1.3.**

#### *Вопросы для контроля 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. Академия наук не относится к непосредственному деловому, окружению организации
7. В отношении организации управление играет координирующую роль.
8. Проектирование работы начинается с построения структуры организации.
9. Работа в организации не приводит к потере личной зависимости в обмен на достижение цели.
10. Конкуренция относится к области общего окружения организации.
11. Управление финансами заключается в учете и анализе финансовой информации о работе организации.



12. Содержательный подход определяет менеджмент, как систему отношений, складывающихся между людьми в процессе общественного производства.

13. Организуясь, люди преследуют свои личные цели.

14. Менеджмент обязательно включает изучение взаимодействия человека и организации.

15. Организовать управления означает управлять организацией.

16. К методам менеджмента относятся: административные, системные, социально-психологические методы.

17. Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает умелое использование единоначалия и коллегиальности в управлении.

18. Регулятором производства в плановой экономике является рынок.

19. Впервые принципы менеджмента были выделены А. Файолем.

20. Организация - это кооперация людей, работающих вместе длительное время.

21. Менеджер - человек новатор, ставящий себе цели, превращающий цели в реальное воплощение.

22. Система - некоторая совокупность элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

23. С позиции системного подхода менеджмент это характерное свойство системы, стремящейся сохранить свою структуру, упрочить свои внутренние и внешние связи.

24. Сущность менеджмента заключается в том, что это специфический вид деятельности человека, который воз-

ник как потребность и необходимое условие достижения организационных результатов.

*Методические указания*

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

С 6 по 24 вопросы неверное утверждение необходимо зачеркнуть

## **ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Задание 2.1.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Функции менеджмента. Сущность, классификация.
2. Функция планирования.
3. Функция мотивации.
4. Функция контроля.
5. Функция координации.
6. Функция учёта.
7. Функция регулирования.
8. Специфические функции менеджмента.
9. Аппарат управления.
10. Содержание функции менеджмента.
11. Регламентация функций менеджмента.
12. Основная регламентирующая документация в организациях.

### **Задание 2.2.**

Какую точку зрения вы считаете правильной? Существует ли такая самостоятельная наука, как менеджмент?

- Теория менеджмента не имеет своих объективных законов, так как все знания об управлении включаются в

состав «управленческих аспектов разных наук» или в состав «конкретных наук об управлении».

- Теорию менеджмента невозможно было бы создать только за счет синтеза знаний других наук, так как в управлении есть нечто, чего нет и не может быть у составляющих это знание наук.

### **Задание 2.3.**

#### *Матричное распределение функций менеджмента*

В практике менеджмента актуальной задачей является рациональное распределение функций управления между руководителями организации, функциональных и производственных подразделений, главными специалистами. Наиболее простым и наглядным методом распределение функций менеджмента является матричное.

Матрица распределения функций управления позволяет четко распределить их между руководством предприятия и подразделениями аппарата управления, определить технологическую последовательность операций управления и четко закрепить операции за конкретными руководителями или специалистами.

#### *Постановка задачи*

Разработать матрицу распределения функций между руководителями и специалистами, используя таблицу 2.1.

#### *Методические указания*

Распределение функций управления осуществляется в виде матрицы (табл. 2.1).

Операция управления - совокупность трудовых действий, направленных на изменение формы или содержания информации, выполняемых одним работником с помощью определенного набора технических средств.

Ее строками являются функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты.

#### *Условные обозначения операций:*

*Ц* - постановка цепи управления;

Таблица 2.1

## Матрица распределения функций менеджмента

Код функции	Наименование функции управления производством	Должности руководителей, специалистов									
		ДП	ЗК	ЗП	ГЭ	ГБ	ЮК	ГА	ГЗ	ГВ	ГИ
01	Управление стратегией развития										
02	Организация системы и процессов управления										
03	Управление персоналом										
04	Управление социаль-										
05	Управление экономическим развитием										
06	Управление финансами и бухгалтерским учетом										
07	Управление развитием производства										
08	Управление подготовкой производства										
09	Управление основным производством										
10	Управление ветеринарным обслуживанием										
11	Управление организацией защиты растений и экологической безопасностью										
12	Управление вспомогательным производством										

Продолжение таблицы										
13	Управление качеством продукции									
14	Управление информацией и техническое обслуживание аппарата управления									
15	Управление трудом и заработной платой									
16	Управление охраной труда и техникой безопасности									
17	Управление материально-техническим снабжением									
18	Управление маркетингом и сбытом продукции									
19	Управление механизацией производства									
20	Управление транспортом									
21	Управление обслуживающим хозяйством									

*Р* - руководство, принятие решения, утверждение;

*П* - подготовка решения, составление, расчет, разработка;

*С* - согласование, рассмотрение;

*И* - исполнение, доведение, выполнение;

*У* - участие, оказание помощи, информирование;

«-» - неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз.

*Условные обозначения должностей:*

*ДП* - директор предприятия,-

*ЗП* - заместитель директора по производству;

*ЗК* - заместитель директора по коммерции.

*ГБ* - главный бухгалтер;

*ЮК* - юрисконсульт-кадровик;

*ГЭ* - главный экономист;

*ГА* - главный агроном;

*ГЗ* - главный зоотехник;

*ГИ* - главный инженер;

*ГВ* - главный ветврач;

Следует учесть, что часть главных специалистов возглавляют следующие производственные подразделения: главный агроном - цех растениеводства, главный зоотехник - цех животноводства; обслуживающее подразделение – цех механизации электрификации – главный инженер.

К руководителям функциональных подразделений следует отнести гл. ветврача, гл. экономиста, гл. бухгалтера.

### **ТЕМА 3. МЕХАНИЗМ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Задание 3.1.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Механизм управления: сущность понятия
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 3.2.**

#### *Постановка задачи*

Проведите анализа использования фонда заработной платы по категориям работающих. Определите абсолютные и относительные отклонения в использовании фонда зарплаты на основе данных таблицы 3.1, если план предприятия выполнен на 100%.

Таблица 3.1

#### **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		

*Фонд заработной платы* - это та сумма средств (денежных), которая предназначается для оплаты результатов

труда работников предприятия. Если фонд заработной платы будет отсутствовать в организации, то объект не сможет качественно функционировать по той причине, что излишки будут оказывать влияние на себестоимость продукции.

### Задание 3.3.

Опишите поведение сотрудников структурного подразделения, знакомой вам организации, распределив между ними приведенные типовые роли (табл. 3.2).

Подтвердите свои суждения конкретными примерами.

Таблица 3.2

Типовые роли формальной 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



Продолжение таблицы		
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
Делопроеводитель	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 4. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ, ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Задание 4.1.**

*Самостоятельная работа на тему «Портрет организации»*

Название организации студент выбирает самостоятельно. В данной работе необходимо раскрыть общие характеристики организации (внутреннюю среду) и сделать вывод о возможностях и сильных сторонах деятельности организации на внешнем рынке. Студенту необходимо пользоваться Интернет-ресурсами, периодической печатью.

*Методические указания*

Общий объем написания самостоятельной работы составляет 1-2стр. Формат страницы – А4, поля: верхнее – 1,5 см, нижнее – 2,0 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см. Шрифт - Times New Roman, размер шрифта 14, интервал

1,5. Формат текста: Word for Windows (файлы, расширенные doc). Выравнивание по ширине.

#### **Задание 4.2.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Почему многие решения принимаются коллективно, а не единолично?
2. Типы управленческих решений.
3. Процесс рационального принятия решений.
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
5. Среда принятия решений (риск, неопределенность).
6. Методы разработки управленческих решений.
7. Стили принятия управленческих решений.
8. Метод мозгового штурма
9. Принятие управленческих решений по уровням менеджмента.
10. Сущность организации деятельности
11. Структура и принципы организации производственного процесса
12. Организационные типы производства

#### **Задание 4.3**

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен.

*Постановка задачи*

Предположите, как это ему удалось?

Как бы поступили вы?

**Задание 4.4.**

Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников.

*Постановка задачи*

Необходимо принять обоснованное управленческое решение по приведенным ситуациям, используя метод пошагового разбора ситуаций.

**Задание 4.5.**

*Контроль знаний*

Прочитайте, отметьте неправильные утверждения:

1. Организационные цели одинаковы у всех работников.
2. Критерий как основа цели организации лежит не в организации, а вне ее.
3. Цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
4. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
5. Количество целей определяется размером организации.
6. Цели во многом определяют систему управления. .
7. Цель организации - это сумма целей ее подразделений.
8. Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
9. Миссия является средством достижения целей.
10. Более общая цель называется стратегией.
11. Политика обуславливает цели организации.

12. Управление по целям - обсуждение целей с подчиненными.

13. Оценка работы является функцией цели.

14. Повышение качества управления и производства - эта цель важна для любой организации.

15. Управление - это средство для организации (предприятия).

16. Люди не воспринимают не свои цели.

17. Эффективность - это то, насколько достигнуты цели организации.

18. Для человека цели являются главной мотивирующей силой.

19. Операционные цели идеалистичны, оперативные - реалистичны.

20. Цели должны быть одновременно реалистичными и совместимыми

## **ТЕМА 5. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Задание 5.1.**

1. Группы и команды. Типы рабочих команд.
2. Преимущества и недостатки работы в командах.
3. Формальные и неформальные группы в организации.
4. Развитие неформальных групп и их характеристики.
5. Через какие пять стадий развития проходит группа?
6. Что с ней происходит на каждой стадии?
7. В чем заключаются недостатки командной работы?

8. Формальные группы в организации: типы, структура, динамика.
9. Роли членов группы. Групповая социометрия.
10. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
11. Что такое «групповые нормы»?
12. Какие нормы существовали в группах, в деятельности которых вы принимали участие?
13. Продолжительность технологических операций
14. Методы организации производства

### **Задание 5.2.**

*Практика менеджмента:* проверьте 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 группы	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. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Задание 6.1.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения:*

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. Информационные системы менеджмента.
8. Человеческий аспект внедрения информационных систем.
9. Какие критерии должны применяться для определения эффективности информационной системы?
10. Роль информации в деятельности организации
11. Характеристики полезной информации.

### **Задание 6.2.**

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 деятельно-

сти, 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

#### *Методические указания*

Выполните задание в письменной форме.

Обсудить индивидуальные решения в студенческой группе.

## **ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

### **Задание 7.1.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

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. Трудовая мотивация это
9. Функции мотивов в сфере труда.
10. Основные составляющие трудовой мотивации
11. Группы стимулов к труду.
12. Материальное стимулирование.
13. Нематериальное стимулирование.
14. Пирамида потребностей по Маслоу.

### **Задание 7.2.**

*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 (агронома, технолога).....
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 7.3.**

*Лиман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессную теорию мотивации, исходя из предпосылки, что мотивация, удовлетворенность и исполнитель-*

ность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. В их модели, показанной на рис. 7.1, фигурирует пять переменных: *затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.*

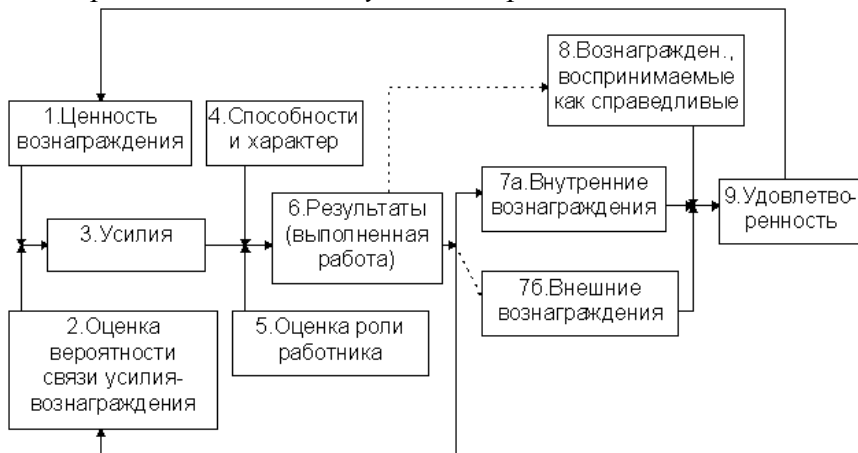


Рис. 7.1. Мотивационная модель Портера - Лоулера

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.

## 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 35.03.04 Агрономия Профиль Луговые ландшафты и газоны очной и заочной форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 4.07.2016 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага печатная. Усл. п. л. 1,7. Тираж 50 экз. Изд. № 2909.

---

Издательство Брянского ГАУ  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ