

# ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## Раздел 1. Теоретико-методологические основы управленческой деятельности Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

### Практическая работа 1.

#### «Сравнительный анализ современных управленческих концепций»

Занятие построено на использовании активных методов обучения, с помощью которых у студентов формируются навыки поиска информации, ее анализа и синтеза.

**Цель занятия** – получить теоретические знания по вопросу появления и эволюции различных школ и концепций менеджмента библиотек.

**Задание 1.** Необходимо заполнить таблицу соответствующими данными, полученными в результате самостоятельного поиска:

Название концепции	Автор-разработчик	Время и страна распространения	Общая характеристика
1. Концепция экономики знаний			
2. Концепция инновационного менеджмента			
3. Ресурсная концепция менеджмента			
4. Концепция менеджмента знаний			
5. Концепция реинжинеринга			
6. Концепция корпоративного менеджмента			
7. Концепция маркетинг-менеджмента			
8. Концепция финансового менеджмента			
9. Концепция стратегического менеджмента			
10. Концепция менеджмента качества			
11. Концепция риск-менеджмента			

**Задание 2.** Сделать выводы, относительно этапов эволюционного развития концепций управления.

Литература: [3. – С. 5-30]

## Тема 2. Принципы, функции и методы управления. Структура организации.

### Практическая работа 2. «Система методов управления»

**Цель занятия** – закрепление теоретических знаний о системе методов управления.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

По своему *содержанию* можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими отношениями;
- социально-психологические и социально-педагогические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

**Задание 1.** Определить основные методы управления и дать им характеристики по следующим параметрам:

1. Основа применения
2. Подходы к реализации
3. Требования к субъекту
4. Организационное воздействие
5. Административное воздействие
6. Материальное воздействие
7. Моральное воздействие.

**Задание 2.** Перечислить какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера.»

**Задание 3.** Сделать вывод.

*Литература:* [[3. – С. 31-54](#)]

## Раздел 2. Особенности управленческой деятельности в организациях Тема 4. Управление персоналом. Управление социальными конфликтами.

### Практическая работа 3. «Социальные конфликты и пути их преодоления»

**Цель занятия** – приобретение навыков анализа конфликтной ситуации и ее предупреждение.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решения.

**Задание 1.** Ознакомится с представленными ситуациями:

1. Определит типы конфликта.
2. Дать свои рекомендации (или воспользоваться представленными вариантами) по разрешению данной конфликтной ситуации.

3. Обосновать предложенный вами способ управления конфликтом.
4. Ваши рекомендации по предупреждению возникновения конфликтной ситуации.

**Задание 2.** Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. По старайтесь описать данный конфликт, заполнив форму 1

Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7 – 10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

**Задание 3.** Составить вывод.

*Литература:* [3. – С. 402-439]

### Раздел 3. Технологии управления Тема 7. Планирование и нормирование библиотечной работы

#### Практическая работа 4. «Определение этапов стратегического планирования и обоснование выбора стратегии»

**Цель занятия** – глубокое ознакомление и изучение этапов стратегического планирования.

**Задание 1.** Среди других управленческих функций планированию принадлежит особое место. В процессе планирования устанавливаются цели библиотеки и определяются оптимальные пути их достижения. Стратегическое планирование позволяет: объективно оценить ситуацию, в которой находится библиотека, и перспективы ее развития, определить, что надо сделать в настоящее время, в ближайшее время, а что – в более отдаленный период; сформулировать, какие необходимы мероприятия для достижения намеченной цели.

В данном задании нужно определить этапы стратегического планирования и на основании статистических показателей аргументировать выбор стратегической альтернативы (ограниченного роста, роста, сокращения) для одной из библиотек (по вариантам).

Вариант 1

Показатели работы публичной библиотеки

№ п/п	Показатели	2000 г.	2005 г.
1.	Поступления финансовых средств 3 них:	135838	141050
	• бюджетное финансирование (в процентах от общих средств);	93,5%	94%

	<ul style="list-style-type: none"> <li>внебюджетные поступления (в процентах от общих средств);</li> </ul>	6,5%	6%
2.	Численность пользователей	32800	41600
3.	Численность посетителей	170900	232700
4.	Численность библиотечных работников Из них работающие меньше 3-х лет	63 4	65 3
5.	Объем фонда	591135	602434
6.	Годовой объем комплектования: <ul style="list-style-type: none"> <li>Численность названий книг</li> <li>Численность экземпляров</li> </ul>	6681 13346	6952 12243
7.	Объем поступлений иностранной литературы: <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество названий</li> <li>Количество экземпляров</li> </ul>	1348 2674	639 971
8.	Поступление периодических изданий (названий)	28	35

#### Вариант 2

#### Показатели работы публичной библиотеки

№ п/п	Показатели	2000 г.	2005 г.
1.	Поступления финансовых средств 3 них: <ul style="list-style-type: none"> <li>бюджетное финансирование (в процентах от общих средств);</li> <li>внебюджетные поступления (в процентах от общих средств);</li> </ul>	172268 98,6% 1,4%	228790 89,7% 10,3%
2.	Численность пользователей	36563	35900
3.	Численность посетителей	237638	254583
4.	Численность библиотечных работников Из них работающие меньше 3-х лет	89 16	85 9
5.	Объем фонда	2780004	2756366
6.	Годовой объем комплектования: <ul style="list-style-type: none"> <li>Численность названий книг</li> <li>Численность экземпляров</li> </ul>	7410 12463	6087 10252
7.	Объем поступлений иностранной литературы: <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество названий</li> <li>Количество экземпляров</li> </ul>	1600 3030	1503 2660

8.	Поступление периодических изданий (названий)	76	69
----	--	----	----

**Задание 2.** Классификация методов прогнозирования и планирования деятельности библиотеки. Прогнозированием называется разработка системы обоснованных научных представлений о возможных путях развития библиотечного дела, совокупности библиотек, отдельной библиотеки или направлений библиотечной работы, о ресурсах и организационных мероприятиях, которые нужны для этого.

В задачи прогнозирования входят: выявление и оценка объективных тенденций развития библиотеки в целом и по отдельным направлениям; подготовка рекомендаций о преимущественные направления развития. Прогнозирование имеет важную роль для планирования в качестве предварительного этапа (передплановой разработки), представляет собой научно-аналитический этап планирования. В отличие от планирования прогнозирование не носит директивного и адресного характера, оно может включать несколько возможных вариантов развития.

Результат прогнозирования – прогноз, то есть возможный вариант будущего состояния объекта, которой исследуется.

В данном задании нужно отобрать из перечня методов и расположить в соответствующих графах таблицы те, которые применяются в прогнозировании, и те, которые используются при разработке планов.

Методы планирования	Методы прогнозирования

методы планирования и прогнозирования:

аналитический метод; балансовый метод; интерполяция наблюдаемых тенденций; использование теории игр и теории принятия решений; историческая аналогия; математическое моделирование; нормативный метод; матрица взаимоисключающих факторов; метод оптимизации; построение графиков в виде “дерева целей” и “дерева проблем”; прогнозный сценарий; программирование, программно-целевой метод; системный анализ; схематическое моделирование; экономический анализ; экстраполяция на будущее современных тенденций.

**Задание 3.** Вычислить необходимое количество рабочего времени для выполнения последующих процессов одним работником отдела комплектования и обработки документов, с учетом норм труда в библиотеке: просмотр и анализ книготорговой информации, оформления заказа документов в количестве 156 экземпляров; внесение данных в картотеку текущего комплектования БФ; внесение данных в автоматизированную базу текущего комплектования БФ; прием заказанной партии документов; проведение учета полученной партии документов с сопроводительным документом; проведение технической обработки полученных документов; проведение интеллектуальной (библиографической) обработки документов; внесение БО в ЕК; внесение данных в топографический каталог.

**Задание 4.** Сделать выводы о системности применения методов планирования и нормирования в библиотечной практике.

*Литература:* [\[3. – С. 292-308\]](#)

## Тема 8. Мотивация и контроль

### Практическая работа 5. «Мотивация и потребности»

**Цель занятия** – закрепление теоретического материала о теории мотивации.

Мотивация – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

**Задание 1.** Назовите по десять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в академии):

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Профессионала (врача, юриста, преподавателя):

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Неквалифицированного работника (по выбору):

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**Задание 2.** Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей:

Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

**Задание 3.** Сделайте выводы о потребностях и способах мотивации различных объектов управления.

Литература: [[3. – С. 193-212](#)]

## Тема 9. Библиотечная статистика

### Практична работа 6.

#### «Вычисление статистических показателей библиотечной работы»

**Цель занятия** – закрепление теоретического материала о библиотечной статистике.

Статистические показатели подразделяются на абсолютные и относительные. Абсолютными называются показатели, характеризующие размер или объем конкретного явления в определенное время. Относительными называются показатели, отражающие количественные соотношения между соответствующими явлениями. Чаще всего относительные величины выражают соотношение двух или нескольких абсолютных величин.

**Задание 1.** В процессе выполнения задания необходимо на основе приведенных в таблице 1 абсолютных статистических показателей вычислить и зафиксировать в графах таблицы 2 относительные показатели интенсивности, характеризующие степень развития изучаемого явления.

Таблица 1

Абсолютные показатели работы библиотеки

№ п/п	Показатели	1998 г.	1999 г.	2000 г.
1.	Количество пользователей	42437	51784	52802
2.	Количество посещений	180083	222372	231659
3.	Величина объема фонда	1481268	1478729	1473909

Таблица 2

Относительные показатели интенсивности (степени) библиотечной деятельности

№ п/п	Показатели	1998 г.	1999 г.	2000 г.
1.	Посещаемость			
2.	Обращаемость			
3.	Книгообеспеченность			

**Задание 2.** Относительными величинами динамики называются статистические показатели, характеризующие изменение явления во времени. В данном задании предлагается проследить динамику численности пользователей библиотеки и величины библиотечного фонда за три года (базируясь на абсолютных показателях таблицы 1) с помощью следующих характеристик: абсолютный прирост, темп роста, темп прироста. Полученные статистические данные необходимо группировать, соответственно, в таблицах 3 и 4.

Таблица 3

Относительные показатели динамики численности пользователей библиотеки

№ п/п	Количество пользователей	Абсолютный прирост	Темп роста
1.			
2.			
3.			

Таблица 4

Относительные показатели динамика библиотечного фонда

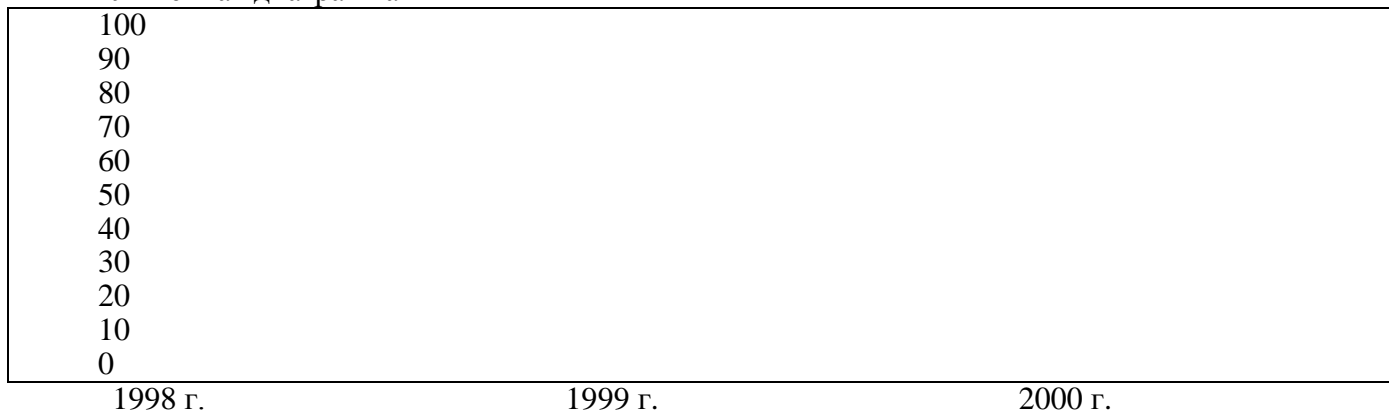
Год	Количество пользователей	Абсолютный прирост	Темп роста

**Задание 3.** Графическое изображение показателей библиотечной статистики. Статистический анализ деятельности библиотеки. Статистические графики позволяют представить цифровые показатели в лаконичной и запоминающейся форме. Для иллюстрации исчисленных в предыдущем задании величин используем линейную и столбиковую диаграммы. Линейная диаграмма является наиболее распространенным видом графических изображений при характеристике динамики явлений. В задании следует построить (с применением цветовых

Условные обозначения: — пользователи библиотеки;  
— библиотечный фонд.

условных обозначений) линейные диаграммы, дающие наглядную характеристику темпа роста числа пользователей библиотеки и величины библиотечного фонда. На горизонтальной оси абсцисс отмечены три точки, указывающие определенные годы. По вертикальной оси ординат приведены значения темпа роста в масштабе: одно деление соответствует 10 % (показатели динамики необходимо заимствовать из таблиц 3 и 4 задания 8). При построении каждой линейной диаграммы отрезки прямых линий, образующих кривую динамики, формируются соединением точек на пересечении воображаемых перпендикуляров от оси абсцисс и оси ординат. Характеризующие соответствующие показатели линии расходятся из точки, принятой за 100%.

Линейная диаграмма

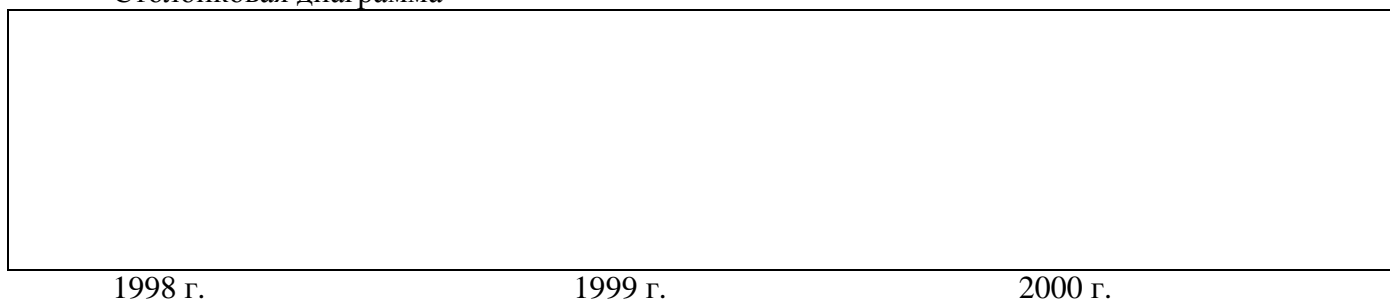


Столбиковая диаграмма обычно используется для наглядного сравнения одномерной величины, например динамики библиотечного фонда за три года. Все столбики должны быть с одинаковым основанием, высота их пропорциональна числовому значению показателей объема фонда, т. е. для всех столбиков принимается один и тот же масштаб, обозначаемый на оси ординат (показатели из таблицы 4). Столбики строятся на одной базовой линии — оси абсцисс, где указываются соответствующие годы\*.

Завершающим этапом проведенной статистической работы является статистический анализ. На основе исчисленных показателей и их графического представления выявляются закономерности, взаимообусловленность качественных и количественных сторон библиотечных явлений и процессов. В этой связи интересно провести сравнительный анализ показателей нескольких одновидовых библиотек или филиалов ЦБС. Выводы и рекомендации должны быть конкретны и обоснованы.



## Столбиковая диаграмма



1998 г.

1999 г.

2000 г.

**Задание 4.** На основе вычисленных указателей и их графического представления выявить закономерности, взаимозависимость качественных и количественных сторон библиотечных явлений и процессов.

*Литература:* [\[3. – С. 373-387\]](#)

### Раздел 4. Управление библиотечным делом как отраслью деятельности Тема 13. Инициативная экономическая деятельность библиотеки

#### Практическая работа 7.

#### «Определение стоимостных показателей библиотечной деятельности»

**Цель занятия** – получить практические навыки по определению стоимостных показателей процессов библиотечной работы.

Стоимостная оценка библиотечного обслуживания позволяет выявить соотношение расходов библиотеки с количественными показателями ее деятельности, рационализировать использование тех ресурсов, которые есть в наличии, повысить социально-экономическую эффективность работы. Исходными источниками для дорогостоящего анализа библиотечной деятельности является смета расходов за год и учет их выполнения, а также основные плановые и фактические (учетные) качественные показатели работы библиотеки.

**Задание 1.** При выполнении задания на основе данных одного из предлагаемых в таблице вариантов необходимо рассчитать сводные стоимостные показатели, которые характеризуют затраты на единицу конечного результата деятельности библиотеки за год: плановую и фактическую стоимость обслуживания одного пользователя, одного посещения, одной книговидачи. Для этого следует применить формулы, а полученные стоимостные показатели занести в соответствующие графы таблицы.

Таблица 1

N п/п	Наименование показателей	Фактические показатели			
		Вариант 1		Вариант 2	
		План	Факт	План	Факт
1.	Количество пользователей	20580	20868	21300	21960
2.	Количество посещений	153600	154650	158000	166599
3.	Количество выданной литературы	511500	524180	547000	561281
4.	Суммарные затраты	120200	116685	127800	122165

Таблица 2

N п/п	Виды работ	Стоимостные показатели	
		Плановые	Фактические

1.	Обслуживание одного пользователя		
2.	Обслуживание одного посещения		
3.	Осуществление одной книговыдачи		

*Расчетные формулы основных показателей библиотечной работы*

1. Читаемость (интенсивность чтения)

Показатель читаемость – это отношение книговыдачи к числу пользователей библиотеки.

$$Ч = В/А, \text{ где}$$

Ч – считываемость;

В – книговыдача;

А – число пользователей (абонентов).

2. Посещаемость (активность посещений библиотеки).

Посещение – это среднее число посещений библиотек, которое приходится на одного пользователя.

$$От = В/А, \text{ где}$$

От посещения;

В – общее количество посещений за год;

А – число пользователей (абонентов).

3. Обращаемость (степень использования фонда).

Обращаемость – это отношение книговыдачи к объему библиотечного фонда.

$$Об = В/Ф, \text{ где}$$

Об – обращаемость фонда;

В – книговыдача;

Ф – объем фонда.

4. Книгообеспеченность (достаточность книжного фонда).

Книгообеспеченность – среднее число книг, приходящихся на одного пользователя библиотеки.

$$К = Ф/А, \text{ где}$$

К – книгообеспеченность;

Ф – объем фонда;

А – число пользователей (абонентов).

*Формулы расчета стоимости основных видов библиотечной работы*

1. Обслуживание одного пользователя (абонента)

$$Вр = Р/А, \text{ где}$$

Р – суммарные затраты за год (руб.)

А – численность пользователей (абонентов).

2. Обслуживание одного посещения:

$V_p = P/V$ , где

V – численность посещений (раз)

3. Осуществление одной книговидачи:

$V_p = P/V$ , где

V – численность выданных книг (экз.)

**Задание 2.** Сделать выводы относительно расхождений плановых и фактических показателей библиотечной работы и стоимости оплаты труда. Проанализировать результаты и установить возможные причины несоответствия запланированных и полученных результатов деятельности библиотеки.

*Литература:* [[3. – С. 559-586](#)]

## Тема 4.5. Маркетинговый подход к управлению

### Практическое занятие 8.

#### «Определение основных компонентов библиотечного маркетинга»

**Цель занятия** – закрепление теоретических знаний маркетингового подхода к управлению библиотекой.

Под библиотечно-информационным маркетингом понимается специфический вид творческой управленческой деятельности, основывающейся на комплексном организационно-экономическом анализе, прогнозировании опроса и возможностей его удовлетворения, а также рекламе предоставляемых услуг, продукции, сервиса. Среди стратегических целей профильных маркетинговых операций наиболее важными является адаптация библиотечно-информационных учреждений к изменяющимся объективным потребностям общества и запросам конкретных групп пользователей.

В качестве аспектов библиотечного маркетинга можно выделить изучение потенциальной среды библиотечно-информационного воздействия и градацию основных групп потребителей (сегментацию рынка), анализ имеющихся ресурсов, определение ведущих направлений деятельности и степени конкурентоспособности конкретного библиотечного учреждения. Одной из важных текущих задач маркетинговых исследований в библиотеках является обоснование оптимального соотношения бесплатного и платного в библиотечном обслуживании, обеспечивающего социальные приоритеты деятельности библиотечного учреждения и рациональное использование ограниченных ресурсов.

**Задание 1.** В данном задании предстоит определить наиболее эффективные направления комплексного маркетингового воздействия на пользователей библиотеки, оперативной координации структуры и содержания их обслуживания в соответствии с ситуационными (конъюнктурными) изменениями внешней среды и внутрибиблиотечной работы. Для этого из предложенного в исходных данных перечня различных составляющих библиотечно-информационного маркетинга (при желании он может быть расширен, детализирован) следует смоделировать оптимальный комплекс профильных маркетинговых операций, логически структурировав его (разместив в обоснованной последовательности) в специальной таблице:

№ п/п	Основные компоненты (структура) маркетингового комплекса

**Задание 2.** По результатам задания необходимо также подготовить развернутое письменное заключение, аргументировав целесообразность включения и последовательность реализации предложенных компонентов библиотечно-информационного маркетинга в контексте формирования целостной маркетинговой концепции библиотеки.

Перечень возможных маркетинговых операций:

- выявление содержания культурно-образовательных, информационных потребностей, а также характера сведений, услуг, продукции, необходимых реальным и потенциальным пользователям;
- оценка эффективности и качества собственной работы на основе внутренней идентификации (самоаттестации) ее итоговых/промежуточных результатов;
- функционально-стоимостной анализ имеющихся материальных и кадровых ресурсов для уточнения возможных структуры и объема предоставляемого обслуживания, определения критериев необходимого качества;
- определение численности и потенциального состава групп пользователей, объективно нуждающихся в дополнительных услугах/продукции;
- комплексное обоснование задач, направлений и содержания работы с целью выделения стратегических и текущих приоритетов (включая формирование групп обслуживания);
- изучение текущего спроса на предоставляемые/рекламируемые услуги среди различных групп пользователей;
- обучение сотрудников новым формам, приемам и методам обслуживания пользователей;
- обоснование оптимальной ценовой политики на дополнительные итоговые продукты деятельности;
- прогнозирование развития профильного спроса и перспектив его удовлетворения;
- реклама имеющихся/предлагаемых услуг, продукции, сервиса;
- формирование базового перечня основных бесплатных услуг и продукции библиотеки;
- изучение книжно-журнального рынка и выработка рациональной политики комплектования фонда;
- корректировка планов работы на ближайший период в соответствии с результатами деятельности/текущими результатами по основным приоритетным направлениям;
- создание общественной репутации/формирование позитивного имиджа библиотеки;
- установление предпочтительных форм, условий, времени и места предоставления информации и оказания иных услуг.
- моделирование номенклатуры дополнительных платных форм обслуживания средствами библиотеки и сопутствующего сервиса.

*Литература:* [[1. – С. 39-80](#); [3. – С. 213-268](#); [4. – С. 38-79](#)]