

СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студентов обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям. Основными формами самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Основы менеджмента» является работа над темами для самостоятельного изучения и подготовка к практическим занятиям. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях.

СР включает следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания в виде подготовки презентации, доклада по изучаемой теме;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям;
- для студентов заочной формы обучения – выполнение контрольной работы;
- подготовка к зачету/экзамену.

7.1. ТЕМЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практическое занятие 1. Введение в менеджмент. Общая теория управления.

1. Определение менеджмента.
2. Основные понятия менеджмента.
3. Роли и труд менеджера.

Термины: менеджмент, управление, объект управления, субъект управления, уровни управления.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Как вы считаете, менеджмент — это больше наука или искусство? Попробуйте определить, на что полагаются известные вам менеджеры: на опыт, интуицию или на теорию.
3. Распределите должности по уровням иерархии в организации, включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, председатель Правления, служащий секретариата, координатор, директор производства, руководитель отдела, глава исполнительной власти, член Совета директоров, канцелярский служащий, вице-президент, коммерческий директор, квалифицированный рабочий, мастер, бригадир, главный бухгалтер, президент, директор завода, продавец.
4. Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:
 - формулирование целей организации и подразделений;
 - координация работы нижестоящих руководителей;
 - взаимодействие организации с внешней средой;
 - непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;
 - разработка долгосрочных планов;
 - контроль использования сырья и оборудования;
 - разработка краткосрочных планов;

- руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями;
 - адаптация организации к различным переменам.
5. Какие категории менеджмента используются в теории и практике управления?
 6. Перечислите основные объекты и виды менеджмента?
 7. Назовите основные уровни менеджмента в организации и их специфику.
 8. Дайте характеристику стратегическому и оперативному менеджменту.
 9. Каковы принципы и методы менеджмента?

Литература: [5 – С – 24-28; 27 – С – 35-43; 32 – С – 15-19].

Практическое занятие 2. Эволюция управленческой мысли.

1. Обзор школ и концепций менеджмента.

Термины: эффект синергии, системный подход, ситуационный подход, организационная культура.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Что вы знаете об истории менеджмента, кроме того, что узнали на лекции?
3. Внимательно рассмотрите таблицу, проанализируйте, какой вклад внесли в науку различные школы и направления и как эти идеи используются в практическом менеджменте на современном этапе.

Таблица 1 – Вклад в современную науку управления концепций различных школ и научных направлений

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые современным менеджментом
Научное управление и классическая (административная) школа (20-е годы)	
Научные принципы организации труда Рационализация трудовых операций Разделение труда в управлении Процессный подход к управлению	Научный подход к менеджменту и его принципам Анализ способов выполнения работ Управление как серия непрерывных, взаимосвязанных действий
Школа человеческих отношений (30-е годы) и поведенческие науки (50-е годы)	
Коллектив как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника	Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам
Теория принятия решений и количественный подход (50-60-е годы)	
Разделение процесса принятия решений на стадии и серию шагов Применение количественных измерений методов	Субъективный подход к оценке рациональности решений Использование количественных моделей, методов при принятии решений
Системный (50-е годы) и ситуационный (60-е годы) подходы	
Взаимодействие и взаимосвязь всех	Рассмотрение организации как

частей организации Учет воздействия факторов окружающей среды Анализ ситуационных переменных	целостной системы Значение анализа внешней среды для организации Принятие решений с учетом сложившейся ситуации
Теории стратегии (70-е годы), инноваций и лидерства (80- 90-е годы)	
Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегии развития организации Инновации как основа конкурентоспособного развития Лидерство вместо менеджеризма	Разработка стратегии организации как фактор ее конкурентоспособности Инновационный подход к изменениям в организации Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством

4. Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине 20 века.

5. Каковы основные аспекты системного подхода, как он рассматривает организацию?

6. Какова методология ситуационного подхода?

7. Какова сущность современных концепций менеджмента?

Литература: [5 – С – 37-65; 27 – С – 44-59; 32 – С – 19-24].

Практическое занятие 3. Функции и методы менеджмента.

1. Природа и состав функций менеджмента.

2. Понятия дифференциации и интеграции в менеджменте.

3. Понятие, сущность, особенности централизации и децентрализации.

4. Сущность, состав и содержание методов управления.

Термины: функция, метод, функции управления, планирование, организация, мотивация, контроль, координация, коммуникация, дифференциация, интеграция, централизация, децентрализация.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.

2. Задача 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	

Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

3. Задача 2. Существуют основные навыки управления, наличие которых необходимо для эффективного выполнения четырех основных функций менеджмента: планирование, организация, руководство (мотивация) и контроль. Ознакомьтесь с краткими характеристиками навыков и определите, для осуществления каких функций необходимо иметь указанные навыки. Для этого в последней графе таблицы укажите, для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента (планирование, организация, руководство, контроль) необходимо иметь указанный навык.

Навык	Функция управления
Приобретение власти	
Активное слушание	
Составление бюджетов	
Выбор эффективного стиля руководства	
Инструктирование	
Создание эффективных команд	
Делегирование полномочий	
Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
Формирование атмосферы доверия	
Использование дисциплинарных мер	
Проведение собеседований	
Менеджмент в условиях неприятия перемен	
Наставничество	
Ведение переговоров	
Обеспечение обратной связи	
Понимание организационной культуры	
Изучение внешней среды	
Постановка целей	
Творческий подход к решению проблем	
Использование преимуществ многообразия рабочей силы	

Краткая характеристика навыков управления

1. Приобретение власти необходимо, т.к. позволяет менеджеру распоряжаться определенными ресурсами, делает менеджера менее зависимым от окружающих людей и обстоятельств, а окружающие все больше начинают зависеть от него. Власть – это способность руководителя влиять на рабочие действия или решения сотрудников. Существует пять типов власти: законная, экспертная, основанная на вознаграждениях, власть примера и власть, основанная на принуждении.

2. Активное слушание – процесс осознанного восприятия человеком услышанного и предполагает умение внимательно относиться к сказанному, интерпретировать и запоминать высказанное другими, умение добираться до сути мнения говорящего и понимать, что именно хотел выразить собеседник.

3. Составление бюджетов – планов распределения ресурсов компании по определенным видам деятельности в цифровом выражении. Как один из основных инструментов планирования бюджеты указывают, какие виды деятельности наиболее важны, какое количество ресурсов нужно выделить для каждого из них. Однако, бюджеты используются не только на этапе планирования, но и на этапе контроля работы компании, так как обеспечивают менеджеров количественными нормами и стандартами для измерения и сравнения фактических показателей расходования ресурсов.

4. Выбор эффективного стиля руководства – эффективный руководитель должен обладать опытом и квалификацией, необходимыми для того, чтобы оказывать помощь управляемым им группам и обеспечивать их высокую продуктивность на всех этапах развития. Стиля руководства, который был бы одинаково эффективен в любых ситуациях, не существует. При выборе самого эффективного стиля должны учитываться различные ситуативные факторы: личные характеристики подчиненных, этап развития группы, структура задачи, распределение властных полномочий в группе, взаимоотношения членов группы с ее руководителем, состав рабочей группы, организационная культура и национальные особенности людей, входящих в группу.

5. Инструктирование – эффективный менеджер все больше и больше должен быть не начальником, а тренером или инструктором. Так же, как игроки от тренера, подчиненные ожидают от него рекомендаций, инструкций, советов и поддержки, способных помочь им улучшить результаты их трудовой деятельности.

6. Создание эффективных команд – эффективная команда отличается от простого объединения людей, прежде всего, тем, что ее члены преданы общей цели, имеют набор конкретных задач и несут совместную ответственность за общие итоги их работы, нацелены на высокие показатели производительности труда.

7. Делегирование полномочий – представляет собой переуступку другому человеку полномочий, связанных с выполнением определенных обязанностей, за счет чего подчиненный получает возможность самостоятельно принимать решения. Основная задача управленческого персонала заключается в том, чтобы обеспечивать выполнение тех или иных задач, управляя другими людьми. Поскольку время и знания любого менеджера ограничены, эффективный менеджер должен уметь передавать ряд своих полномочий другим.

8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий – созданные менеджером рабочие места должны оказывать на работников мотивирующие воздействия, способствовали повышению эффективности труда. Основой для разработки мотивирующих рабочих заданий может стать модель характеристик рабочего задания, включающая в себя пять основных элементов: разнообразие навыков, целостность и значимость задачи, автономия и обратная связь.

9. Формирование атмосферы доверия – современные менеджеры должны стремиться активно развивать доверительные отношения в пределах своих рабочих групп, так как доверие играет важнейшую роль в отношении менеджера и с его подчиненными.

10. Использование дисциплинарных мер. Если результаты работы служащего постоянно не соответствуют предъявляемым требованиям либо он регулярно игнорирует нормы, стандарты и правила, принятые в организации, менеджеру, по всей вероятности, придется воспользоваться таким способом контроля над поведением, как применение дисциплинарных мер – действий, позволяющих управленческому персоналу обеспечивать выполнение норм, правил и стандартов организации. Чаще всего менеджерам приходится сталкиваться с проблемой посещаемости (прогулы, опоздания, злоупотребления больничными), поведением на рабочем месте (отказ выполнять рабочие задания, невыполнение заданий, отказ использовать средства безопасности, злоупотребления алкоголем или наркотиками) и непорядочность (воровство, ложь).

11. Проведение собеседований (интервью) – представляет собой практически универсальный инструмент отбора служащих. Собеседования действительно могут быть действенным и надежным инструментом отбора, однако для этого их нужно тщательно структурировать и должным образом систематизировать.

12. Менеджмент в условиях неприятия перемен. Управленческий персонал играет важнейшую роль в организационных изменениях – он служит организатором преобразований. Нередко, однако, менеджеры сталкиваются с тем, что служащие не принимают перемен и сопротивляются их внедрению, поскольку они способствуют возникновению состояния неопределенности и неуверенности или нарушают статус-кво организации.

13. Наставничество – важнейший управленческий навык, который следует развивать. Наставник – это член организации, как правило, проработавший в ней много лет, опытный работник, занимающий должность более высокого уровня, который опекает или поддерживает другого служащего (протее), обычно находящегося на более низкой ступени иерархической лестницы. Наставник учит, направляет и делится опытом. В некоторых организациях существуют официальные программы наставничества, но даже если в вашей компании они не реализуются, наставничество считается.

14. Ведение переговоров. Переговоры представляют собой процесс заключения сделки, в ходе которого две или несколько сторон, имеющие различные стремления и интересы, должны принять удовлетворяющие все стороны решения и прийти к соглашению.

15. Обеспечение обратной связи. Точная и оперативная обратная связь имеет огромное значение для эффективной работы менеджеров, независимо от того, какой характер она носит – негативный или позитивный.

16. Понимание организационной культуры. Способность правильно оценить культуру другой организации может стать весомым преимуществом в деловых контактах с многочисленными организациями (продажа и приобретение продукции или услуг, переговоры о заключении контрактов, организация совместных предприятий или просто общение с людьми, ответственными за конкретные решения в разных компаниях).

17. Изучение внешней среды – предвидение и понимание перемен, происходящих во внешней среде, – это очень важный навык, необходимый любому менеджеру. Информация, которую управленческий персонал получает благодаря исследованию внешней среды, может с выгодой использоваться в процессе принятия решений и организации деятельности компании. Менеджеры на всех уровнях управления должны знать методы изучения внешней среды для получения важной информации и понимания общих тенденций ее развития.

18. Постановка целей. Служащие должны четко понимать, в чем заключается цель их деятельности, и управленческий персонал обязан обеспечить это понимание. Кроме того, менеджеры несут ответственность за контроль за процессом достижения конечных намеченных целей, помогая подчиненным определять рабочие цели и задачи. Таким образом, постановка целей представляет собой очень ценный управленческий навык, который следует развивать каждому менеджеру.

19. Творческий подход к решению проблем. В мировой деловой среде, в которой перемены происходят чрезвычайно часто и бурно, практически все организации испытывают огромный недостаток в творческих личностях. Уникальность и разнообразие проблем, с которыми сталкиваются современные менеджеры, требуют от них умения подходить к решению проблем с творческой точки зрения. Творчество – основа разума. Всем людям необходимо стремиться к расширению своих умственных способностей, в частности стараться открыть свой разум для новых идей. Однако, хотя способностью повышать свой творческий потенциал обладает каждый человек, далеко не все стараются его в себе развить.

20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы. Понимание и управление людьми, похожими на вас, – задача, несомненно, непростая; но понимание и управление людьми, которые сильно отличаются от вас самого и от других людей, – это, конечно, намного труднее. Постоянно повышающееся во всем мире многообразие рабочей силы означает, что управленческому персоналу необходимо понять, что не все люди стремятся к одному и тому же и поступают одинаково и, следовательно, управлять ими следует по-разному. Многообразие рабочей силы – это персонал, который более разнороден с точки зрения гендерных, расовых, этнических, возрастных и прочих характеристик. Способность правильно оценить преимущества такой рабочей силы и помогать таким работникам в полной мере реализовать свой потенциал представляет собой навык, все более необходимый современному менеджеру.

Литература: [5 – С – 28-36].

Практическое занятие 4. Управленческие решения.

1. Понятие и типология решений, факторы неопределенности в принятии решений.
2. Процесс подготовки и принятия решения.

Термины: управленческое решение, альтернатива, критерии принятия решений.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Используя возможные способы принятия решений, оцените выбранные альтернативы и примите решение по следующей ситуации: В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили «Нева» с объемом двигателя 2000 кубических см. За последний год спрос на автомобиль «Нева» упал на 50% и продолжает падать. Завод потерял монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей, происходит

затоваривание складов. Необходимо срочно принять решение по создавшейся ситуации. Финансовые возможности завода ограничены.

3. Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности: 1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация. 2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения. 3. Проанализировал имеющуюся информацию. 4. Разработал альтернативные варианты решения. 5. Выбрал решение. 6. Организовал выполнение решения. Задание. Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель. Полученные результаты обсуждаются на занятии.

Литература: [5 – С – 279-296; 10 – С – 520-559; 25 – С – 6-26; 32 – С – 63-72].

Практическое занятие 5. Модели и методы принятия управленческих решений.

1. Методы моделирования и количественного анализа для решения управленческих проблем.

2. Стили принятия решений.

Термины: модель, моделирование, физическая модель, аналоговая модель, символьная или математическая модель, дерево решений.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.

2. Решить задачи, используя метод линейного программирования:

Задача 1. Типография располагает тремя видами ресурсов: бумагой, красной и черной краской. Она может напечатать афиши двух видов. Нормы расхода и цена афиши каждого вида приведены в таблице. Сформируйте план выпуска, дающий максимальную выручку от реализации всех афиш.

Афиша	Оптовая цена (тыс. руб.)	Расходы на штуку		
		Бумага (г)	Красная краска (г)	Черная краска (г)
1 вид	2	50	1.25	3
2 вид	5	40	5	5
Запас ресурса	кг	200	12.5	15

Задача 2. Небольшая фирма производит два вида продукции: столы и стулья. Для изготовления одного стула требуется 3 фута древесины и уходит 2 часа рабочего времени, для одного стола – 7 футов и 8 часов. Каждый стул приносит 1 доллар прибыли, а каждый стол – 3 доллара. Сколько стульев и столов должна изготовить фирма, если она располагает 420 футами древесины и 400 часами рабочего времени и хочет получить максимальную прибыль?

3. Решить задачу, используя метод определения точки безубыточности.

Фирма производит продукцию, рыночная стоимость которой 100 рублей за штуку. Переменные издержки составляют 60 руб. на ед. продукции, постоянные издержки – 200 000 руб. в месяц. Производственная мощность завода – 8 000 изделий в месяц.

1) определить точку безубыточности и планируемую прибыль фирмы.

2) какое вы примите управленческое решение, если спрос ограничен 7000 изделий, а рыночная стоимость снизилась на 10 руб.

4. С помощью дерева решений рассчитать ожидаемую стоимость и сделать выбор среди альтернатив. Какое вы примите решение, применяя критерий Лапласа, критерий оптимизма и пессимизма?

Литература: [5 – С – 279-296; 10 – С – 520-559; 25 – С – 36-92; 32 – С – 73-83].

Практическое занятие 6. Информационно-коммуникационное обеспечение.

1. Виды коммуникаций в организации.
2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
3. Коммуникационные барьеры и пути их преодоления.
4. Коммуникационные сети и стили.
5. Роль информации в деятельности организации.
6. Функции информационных систем.
7. Типы информационных систем.
8. Стратегическое использование информационных систем.

Термины: коммуникация, коммуникационные сети, коммуникационный стиль, информационно-коммуникационное обеспечение.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Ролевая игра «Эффективная коммуникация».
3. Подумайте, какого рода информация передается по вертикально восходящей, нисходящей, горизонтальной, диагональной коммуникации? Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп разной численности (представлено на рисунке). В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют только через своего начальника. Лицо, стоящее в центре колеса, имеет больше коммуникационных связей, получает больше информации, занимает лидирующее положение, принимает решение и несет ответственность. Сеть типа «у» также является централизованной.

В «цепочке» возможны только горизонтальные связи, она децентрализована.

«Всеканалные» сети представляют собой полностью децентрализованные группы, обычно это требуется тогда, когда необходимо участие всех членов команды в решении сложных проблем. Знание типов коммуникационных сетей важно для отношения власти и контроля в организации. Например, сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей, сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей.

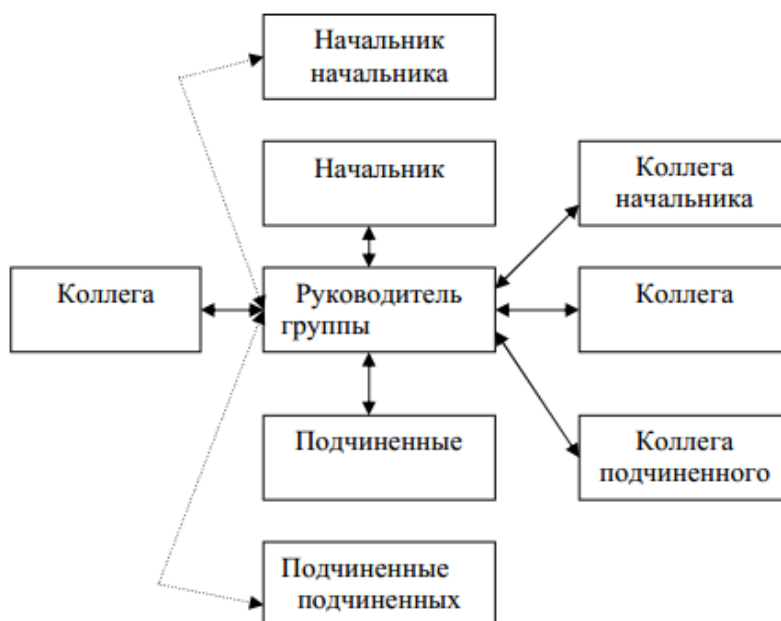


Рисунок – Межличностная коммуникационная сеть руководителей и подчиненных

Литература: [5 – С – 128-154; 11 – С – 511-522; 23 – С – 62-76; 32 – С – 52-62].

Практическое занятие 7. Управление конфликтами в организации.

1. Понятие и сущность конфликта.
2. Классификация и причины конфликтов.
3. Фазы и последствия конфликта.
4. Управление конфликтом в организации.

Термины: конфликт, конфликтная ситуация.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Задача 1. Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?
3. Задача 2. В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.
4. Задача 3. Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

Литература: [5 – С – 176-188; 10 – С – 569-602; 27 – С – 416-447].

Практическое занятие 8. Тайм-менеджмент, самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.

1. Понятие и сущность самоменеджмента.

2. Тайм-менеджмент личного времени и в работе руководителя.
3. Имидж руководителя.

Термины: самоменеджмент, персональный менеджмент, тайм-менеджмент, имидж, репутация.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Анализ практических ситуаций.

Литература: [5 – С – 107-127].

Практическое занятие 9. Руководство.

1. Полномочия руководителей. Виды полномочий. Линейные и аппаратные полномочия.
2. Права, обязанности и ответственность должностных лиц.
3. Полномочия менеджеров высшего, среднего и низового звеньев управления.

Термины: линейные полномочия, аппаратные (штабные) полномочия, права, обязанность.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Назовите виды управленческих полномочий и поясните, какие права и ответственность соответствуют каждому из видов полномочий.
3. Что определяет масштабы представляемых полномочий руководителям различных рангов?
4. Какими правами располагают: генеральный директор производственного объединения; главный инженер приборостроительного завода; главный бухгалтер торговой фирмы; начальник производственного отдела; начальник цеха; мастер цеха; бригадир производственной бригады; ректор ВУЗа (директор колледжа); проректор по АХЧ (заместитель директора по АХЧ); декан факультета (курса); староста потока; староста учебной группы. За что и какую ответственность несут эти люди?
5. Расскажите о необходимости и возможности делегирования полномочий.

Литература: [5 – С – 155-175, 242-251; 32 – С – 103-111].

Практическое занятие 10. Основы управления персоналом.

1. Специфика человеческих ресурсов предприятия.
2. Структура персонала: возрастная, образовательная, половая, по стажу.
3. Категории персонала предприятия.
4. Особенности управления персоналом в зависимости от специфики предприятия, организации.

Термины: персонал, человеческие ресурсы.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Изучите описанную ниже ситуацию и ответьте на вопросы.
Описание ситуации: Организация ООО «Ромашка» является крупным кондитерским объединением со стажем работы – 10 лет. За время работы кондитерская заняла свою нишу на рынке и за последние несколько лет открыла свои представительства

в близлежащих регионах. Численность персонала – около 350 человек. За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта. Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если потребовать. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

Вопросы:

1. Какие недостатки и достоинства управления персоналом сложились в организации?
2. Каким образом необходимо осуществлять работу с персоналом в организации?
3. Как можно усовершенствовать деятельность организации посредством изменения управления персоналом?
4. Каким образом должна быть представлена организационная и должностная структура службы управления персоналом организации?
5. Каким образом можно распределить функции между сотрудниками службы управления персоналом?

Литература: [5 – С – 405-424; 6 – С – 113-156; 11 – С – 467-487; 32 – С – 30-32].

Практическое занятие 11. Управление деловой карьерой персонала.

1. Обзор продвижения по службе. Технология карьеры.
2. Повышение квалификации и профессиональный рост.

3. Развитие талантов вне работы.

Термины: профессиональный рост, профессиональная карьера, профессиональное развитие, квалификация, компетенция, хобби.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. На основании изученного материала подготовьте и предложите на обсуждение рекомендацию, как продвинуться по служебной лестнице. Составьте схему основных целей карьеры.

Литература: [5 – С – 410-413; 32 – С – 151-169].

Практическое занятие 12. Корпоративная организация и корпоративная культура.

1. Характеристики корпоративной культуры.
2. Структура и уровни корпоративной культуры (Э. Шейн, А.И. Пригожин).
3. Субкультуры и контркультуры.
4. Функции корпоративной культуры, место и роль в стратегии развития организации.
5. Место корпоративной культуры в концепции развивающего управления персоналом.
6. Параметры организационной культуры: интеграция, дифференциация и адаптации.

Термины: корпоративная культура, организационная культура, субкультура, контркультура, интеграция, дифференциация, адаптация.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Ответить на вопросы: Какую роль в организации играет корпоративная культура? Посредством каких действий человек может быть включен в систему организации и непосредственно в корпоративную культуру? Как поступок человека определяется его ценностными ориентациями? Почему В. Спивак подразделяет корпоративную культуру на материальную и духовную? В чем суть этих составляющих культуры? Что такое субъект и объект в корпоративной культуре? Дайте определение корпоративной культуры, объясните смысл этого определения. Каковы основные ценности корпоративной культуры? Как соотносятся корпоративная культура и субкультуры в организации? Почему в коммуникативном процессе необходимо учитывать субкультуру получателя информации, если она имеет место? В чем суть трехуровневого подхода Штейна к формированию корпоративной культуры? Какое место занимает миссия в системе корпоративной культуры? Каковы уровни корпоративной культуры?
3. Решить практические задания.

Литература: [5 – С – 208-214; 11 – С – 203-245; 27 – С – 57-59].

Практическое занятие 13. Социальная ответственность и этика.

1. Проблемы этики и современное управление.
2. Факторы, определяющие этический выбор.
3. Социальная ответственность организации на практике.

Термины: этика, социальная ответственность.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Рассмотреть роль и значение бизнеса для общества.
3. Проанализировать понятия «прибыль» и «эффективность», «социальная ответственность бизнеса». Соотнести понятия «социальная ответственность» и «юридическая ответственность».
4. Показать на примерах международной и российской практики социальную ответственность бизнеса.
5. Изучить опыт применения социальной ответственности и социального реагирования.

Литература: [10 – С – 420-467; 27 – С – 397-415; 32 – С – 43-51].

Практическое занятие 14. Управление изменениями в организации.

1. Природа, модель и этапы процесса управления изменениями.
2. Типы организационных изменений.
3. Этапы процесса преобразований.

Термины: изменения, управление изменениями.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Какова основная причина (природа) организационных изменений? Приведите примеры движущих сил организационных изменений. Какие факторы обуславливают неопределенность развития внешней среды и необходимость инициирования организационных нововведений?
3. Как можно охарактеризовать процесс осуществления организационных изменений? Ответ сопроводите примерами.

Литература: [10 – С – 494-504; 32 – С – 170-181].

Практическое занятие 15. Информационные технологии управления организацией.

1. Информационная система управления.
2. Информационная технология управления.
3. Задачи, решаемые организацией с помощью ИСУ и ИТУ.

Термины: информационная система управления, автоматизированная информационная система, информационная технология управления.

Выполнить:

1. Какова цель внедрения автоматизированных информационных систем и информационных технологий в организациях различного типа?
2. Дайте определение автоматизированной информационной системы и технологии и определите основные задачи управления, решаемые на ее основе.
3. Классифицируйте автоматизированные информационные системы и информационные технологии в организациях различного типа.
4. В чем состоят особенности информационной технологии в организациях различного типа?

5. Приведите определение корпоративной вычислительной сети. В чем заключается основные достоинства организации корпоративной сети на предприятиях различного типа?

6. На основе каких основных процессов обработки в крупных фирмах формируется информационная среда корпоративной системы?

7. От чего зависит эффективность принятия управленческих решений в условиях функционирования информационной технологии?

8. Для решения каких типов задач организуется автоматизированная информационная технология?

9. Перечислите основные автоматизированные инструментальные средства, используемые на разных уровнях управления предприятием или организацией.

Литература: [[5](#) – С – 440-449; [10](#) – С – 104-112, 331-336; [27](#) – С – 319-332].

Практическое занятие 16. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности.

1. Сущность, содержание и основные принципы интеграции процессов менеджмента.

2. Основные особенности менеджмента отдельных видов деятельности.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.

2. Выполнить творческое задание.

Литература: [[5](#) – С – 380-393].