

Министерство образования и науки РФ  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«Томский государственный университет систем управления и радио-  
электроники»**

**Кафедра экономики**

## **Менеджмент**

Методические указания к практическим занятиям  
и самостоятельной работе

для студентов направлений

230100.62 Информатика и вычислительная техника  
230200.62 Информационные системы

Томск 2012

**Буймов Аркадий Георгиевич**

**Менеджмент** : Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для студентов, обучающихся по направлениям 230100.62 – Информатика и вычислительная техника, 230200.62 – Информационные системы / А.Г. Буймов – Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники», Кафедра экономики. – Томск: ТУСУР, 2012. – 22 с.

Общие положения .....	4
Занятие 1. Основные понятия менеджмента .....	4
Занятие 2. Эволюция концепций в менеджменте .....	6
Занятие 3. Организация и структура ее управления.....	7
Занятие 4. Планирование в менеджменте.....	8
Занятие 5. Координация, управленческие полномочия и решения. ....	10
Занятие 6. Наем и отбор персонала .....	12
Занятие 7. Мотивация и управление .....	14
Занятие 8. Контроль и управление по отклонениям.....	15
Занятие 9. Личность и коллектив .....	17
Занятие 10. Власть, руководство и стили управления .....	19
Занятие 11. Управление конфликтами и изменениями.....	20
Учебно-методические материалы по дисциплине.....	22

## **Общие положения**

При проведении практических занятий по менеджменту используются активные методы обучения. Преподаватель формулирует проблему и дает студентам (аудитории или отдельным группам) некоторое время на ее обдумывание, а затем предлагает обсудить ее в свободной форме. Высказываемые идеи фиксируются, дополняются и развиваются всеми участниками, после чего подводятся итоги.

Работа в группах предусматривает гибкие схемы взаимодействий между группами, когда, например, результаты работы одной группы служат заданием для работы другой группы; когда одна группа вырабатывает решение по проблеме, а другая является ее оппонентом, обсуждение при этом переходит в дебаты; когда группы переформируются динамично, в ходе выполнения задания или ролевой игры; когда несколько групп последовательно используют результаты обсуждений и поиск решения проблемы предыдущих групп (группы) для сравнения со своим вариантом решения и поиска лучшего.

Метод виртуальной среды позволяет создавать воображаемые организации, менеджерами которых являются студенты, по аналогии с реально существующими. Студенты конкретизируют учебные вопросы и задания по теме практического занятия применительно к фирме-модели; учатся системному, объемному мышлению путем развития фирмы от одной учебной темы к другой и путем решения учебных проблемных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности воображаемой фирмы с учетом как внутренней, так и внешней среды.

Оценка работы студентов производится как в ходе проведения занятий, так и проверкой письменных отчетов. Критерии оценки:

1. Активность индивидуальной работы в процессе занятий
2. Наличие теоретических знаний по теме практических занятий, правильность понимания основных понятий и положений;
3. Умение применить теоретические знания при решении практических задач;
4. Умение мыслить самостоятельно, системно, нестандартно.

## **Занятие 1. Основные понятия менеджмента**

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причины, по Вашему мнению, появления такого специфического труда, как управленческий?
2. Что Вы знаете о происхождении термина “менеджер”? Почему этот термин стали применять в России, хотя существуют его синонимы – руководитель, начальник, управляющий?
3. Управление станком относится к менеджменту? Необходимо ли знания менеджмента рабочему-станочнику? Обоснуйте свой ответ.
4. Что, по Вашему мнению, является характерным в управленческой деятельности менеджеров различного уровня?

5. Разработайте модель (схему) взаимодействия субъекта и объекта управления, используя понятия “цель”, “воздействие”, “реакция”, “обратная связь”, “итерация”.
6. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой аудиторией; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой; научным коллективом.
7. Определите и объясните понятие менеджмента как: науки, профессии, искусства, культуры.
8. Какие роли, по-вашему мнению, выполняет современный менеджер в процессе профессиональной деятельности?

Ситуация для обсуждения:

Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить основные причины проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рамками поставленной задачи);
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия предлагаемых решений.

Задания для самостоятельной работы:

1. Какие виды управления имеют место в вашей фирме?
2. Перечислите для вашей фирмы системы, входящие во множество “субъекты управления” и во множество “объекты управления”. Определите, как соотносятся субъекты и объекты управления: как часть и целое, как независимые части, как две части одного целого и т.д.
3. Какого вида информация используется для принятия решений в вашей фирме, источники информации, средства создания и обработки информации?
4. Какой метод управления является предпочтительным для вашей фирмы? Почему? Какой метод вы считаете неприемлемым для вас?
5. Какие из ниже перечисленных функций управления, разработанные одним из основоположником менеджмента Анри Файолем, применяются в вашей организации: контроль, анализ, координация, планирование, адаптация, организация, мотивация, централизация? Какие из них, по вашему мнению, являются самыми главными? Почему?

## Занятие 2. Эволюция концепций в менеджменте

### Вопросы для обсуждения:

1. Чем, по вашему мнению, обусловлено появление того или иного подхода к управлению в разные исторические периоды?
2. В нескольких словах выделите концепции каждой школы. Какие из них можно считать наиболее интересными и почему?
3. Выделите достоинства и недостатки каждой школы.
4. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях прошлого века, можно без корректировки применять сегодня на практике?
5. Развитие каких наук и технологий наиболее повлияло на становление современного менеджмента?
6. Почему в наше время возрастает значение личностной самореализации?
7. Как вы объясните тот парадокс, что научно-техническая революция вызывает усиление гуманитарного образования?
8. Какие из современных концепций менеджмента можно считать наиболее интересными и почему?
9. Раскройте содержание понятия “демократизация управления”.
10. Насколько правильно утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах: от власти труда к власти разума; от бюрократического управления к демократическим формам; от независимости индивидуумов к независимости коллектива; от менеджеризма к лидерству; от формализованной власти к неофициальной силе и влиянию.

### Ситуации для обсуждения:

Henry Mintzberg приводит пример распределения рабочего времени руководителя фирмы при 60-80 часовой рабочей неделе (рис. 1).

Какие вы можете дать рекомендации по увеличению эффективности использования рабочего времени данного руководителя?

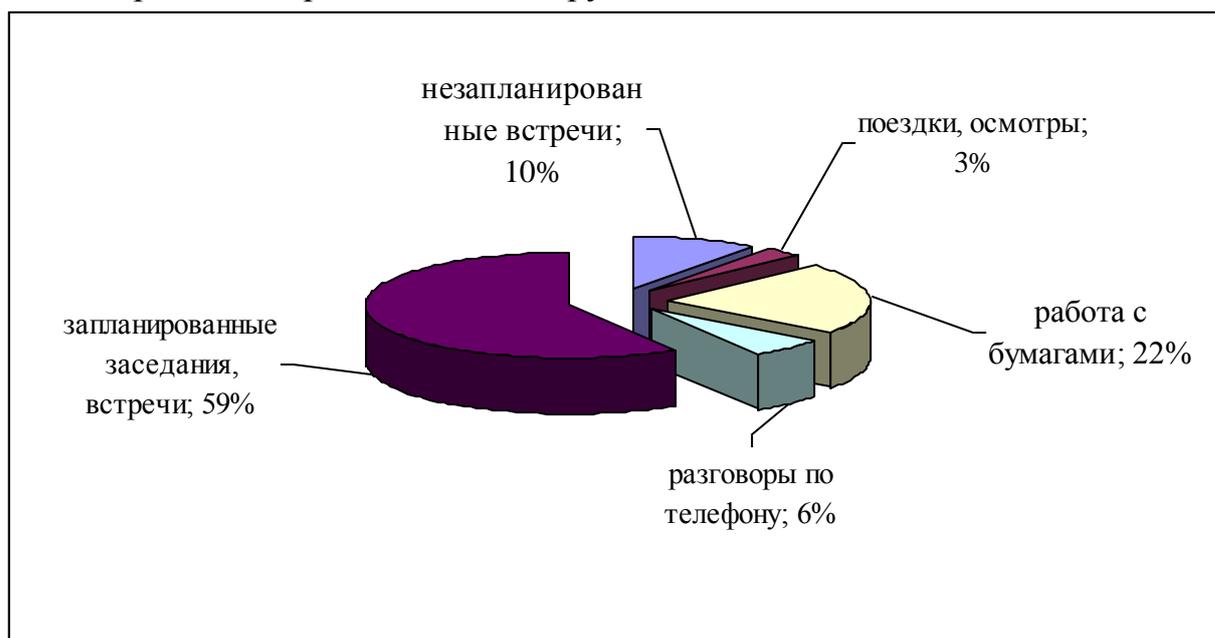


Рис. 1. Распределение рабочего времени руководителя

### Занятие 3. Организация и структура ее управления

#### Вопросы для обсуждения:

1. Какие экономико-правовые формы организации фирмы вы знаете? Определите их преимущества и недостатки.
2. Определите, какая организационно-правовая форма в наибольшей степени подходит для соответствующих типов организаций (таблица 1):

Таблица 1

Характер деятельности	Организационно-правовая форма
Мастерская по ремонту	Акционерное общество
Судоверфь	Товарищество
Объединение в защиту окружающей среды	Учреждение
Муниципальная больница	Ассоциация
Объединение арбитражных управляющих города	Общественное объединение

3. Попробуйте привести в соответствие элементы левого и правого столбцов таблицы, подобрав для предприятия оптимальный тип хозяйствования, исходя из характера производства и формы собственности (Таблица 2)

Таблица 2

Характер производства	Форма собственности
Гидроэлектростанция	Индивидуальное предприятие, основанное на личном труде
Часовая мастерская	Государственное или муниципальное предприятие
Пекарня	Коллективное предприятие, основанное на наемном труде
Автомобильный завод	Коллективное предприятие, основанное на личном труде (кооператив)
Бригада каменщиков	Индивидуальное предприятие, основанное на наемном труде

4. Дайте характеристику степени проявления (высокая, средняя, низкая) следующих принципов: в каждом из пяти перечисленных выше типов предприятий (Таблица 2)
  - заинтересованность в результатах труда;
  - ответственность за результаты труда;
  - ориентированность на перспективу;
  - способность к расширению масштабов деятельности;
  - экономическая устойчивость;
  - реализация потенциальных возможностей.
5. Выберите организационно-правовую форму хозяйствования и форму собственности для своей организации. Обоснуйте свой выбор.

6. Как вы понимаете термин “организационная культура”?

Ситуация для обсуждения:

Авиакомпания Альфа осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают, соответственно, вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летней эксплуатации самолетов подчиняются летние отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов.

Производственно - диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок. Схема организационной структуры авиакомпании приведена на рисунке 3.

Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с указанной структурой.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;
- оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации руководитель – подчиненный;
- построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
- сформировать цепь обратной связи;
- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;
- выделить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
- определить коммуникационные роли руководителей подразделений.

## **Занятие 4. Планирование в менеджменте**

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое стратегическое планирование? В чем заключаются его функции?
2. Объясните, в чем отличие стратегии развития организации от стратегии ее функционирования.
3. Укажите цели составления бизнес-плана. Для кого, по Вашему мнению, он составляется?
4. Что представляет собой такой раздел бизнес-плана, как обобщенное (исполнительное) резюме? Какое место он имеет в перечне разделов

бизнес-плана? Каким по очереди среди других разделов он составляется?

5. Определите назначение тактического планирования.

Ситуации для обсуждения:

**Ситуация 1.**

На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание выставки составляют – 80 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 40 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета 2 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?

**Ситуация 2.**

Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по Финскому заливу. За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса. Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажиров. Затраты на содержание теплохода составляют 40 тыс. руб. в сезон (сезон = 40 дней). Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 1 250 руб. Цена билета – 10 руб. Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 чел. За ночь. Какое количество рейсов следует организовать?

**Ситуация 3**

Фирма MacCompanу готовит смету капиталовложений на текущий год. Возник вопрос о необходимости замены машины на новую, более продуктивную. Анализ ситуации дает информацию об операциях при нормальном уровне производительности, представленную в таблице.

Таблица 8 – Смета капиталовложений

	Старая машина, ф. ст.	Новая машина, ф. ст.
Первоначальная стоимость	40 000	80 000
Остаточная стоимость	30 000	
Оцениваемый срок эксплуатации на данный момент, лет	10	10
Амортизация за год	4 000	8 000
Заработная плата за год	15 000	5 000
Затраты на материалы за год	350 000	345 000
Энергия за год	2 000	4 500
Техническое обслуживание за год	5 000	7 500

Ожидаемая ликвидационная стоимость как новой, так и старой машины через 10 лет считается равной нулю. Старая машина может быть продана сейчас за 20 000 ф. ст. Стоимость капитала и минимальный коэффициент окупаемости

для фирмы MacCompany составляют 10 %. Дайте рекомендации фирме MacCompany.

Задания для самостоятельной работы:

1. Сформулируйте миссию вашей организации.
2. Определите ряд стратегических целей, связанных с миссией вашей организации. Постройте “дерево” целей, определив их иерархию.
3. Перечислите факторы внешней среды, которые влияют на выбор стратегии Вашей организации. Проранжируйте их.
4. Какое влияние оказывают конкретные изменения факторов внешней среды современной России на стратегию вашей фирмы, какие возможности и угрозы они несут.
5. Составьте перечень ресурсов, необходимых вашей организации для достижения целей.
6. Составьте список сильных и слабых сторон вашей фирмы.
7. Определите и обоснуйте, какой тип стратегии функционирования наиболее подходит для вашей фирмы.
8. Определите и обоснуйте, какой тип стратегии развития наиболее подходит для вашей фирмы. Примените модель стратегического анализа и планирования

## **Занятие 5. Координация, управленческие полномочия и решения.**

Практическое задание - “Приватизация предприятия”.

Вы – менеджер приватизируемого предприятия. Решите проблему разделения акций приватизируемого предприятия с выгодой:

- членам коллектива;
- фонду имущества;
- руководству предприятия;
- всем сторонам.

Варианты:

**Вариант 1.** 25% - членам коллектива безвозмездно (акции именные и привилегированные); 10% - членам коллектива со скидкой 30% в рассрочку на 3 месяца; 5% - руководству предприятия (именные); 20% - фонду имущества (обыкновенные); 40% - фонду имущества (привилегированные); 10% - прибыли от продажи акций на личные счета работников;

**Вариант 2.** 51% - членам коллектива (акции обыкновенные); 29% - фонду имущества (обыкновенные); 20% - фонду имущества (привилегированные).

**Вариант 3.** 20% - группе руководителей по договору и за приватизацию и за недопущение банкротства; 20% - работникам предприятия со скидкой в 30% в рассрочку на 3 месяца; 20% - фонду имущества (обыкновенные); 40% - фонду имущества (привилегированные);

**Вариант 4.** 75% - продаются работникам предприятия в рассрочку на 3 года; 10% - всему коллективу в рассрочку на 5 лет; 5% - продаются руководству предприятия в рассрочку на 5 лет; 10% - фонду имущества.

Ситуации для обсуждения:

### **Ситуация 1.**

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями. В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосов за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

**Вопрос:** Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

### **Ситуация 2.**

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

**Вопрос:** Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

### **Ситуация 3.**

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

**Вопрос:** Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Задания для самостоятельной работы:

1. Исходя из типа организационной структуры Вашей фирмы, определите, каким образом будет осуществляться координация.

2. Определите, какие могут возникнуть при этом проблемы, и каким образом Вы сможете их разрешить.
3. Какие виды документов служат целям взаимной координации деятельности подразделений организации?
4. Объясните значение коммуникаций в процессе координации. Изобразите схему официальных коммуникационных каналов Вашей фирмы.
5. Объясните, чем принципиально отличаются друг от друга такие виды коммуникационных сетей, как “колесо” и “звезда”.
6. Какие способы сбора, обработки, передачи и приема информации вам известны?
7. Какие технические средства необходимы вашей фирме для налаживания эффективных коммуникаций?
8. Что вы знаете о невербальной коммуникации?
9. Как влияет распределение полномочий на процесс координации вашей организации? Какие виды организационных полномочий имеют место?
10. Разработайте должностную инструкцию для какой-либо штатной единицы вашей организации.
11. Определите комплекс проблем, которые могут иметь место в вашей организации. Проведите их классификацию.
12. Перечислите “симптомы” одной из проблем.
13. Проведите причинно-следственный анализ этой проблемы, используя диаграмму Исикавы. Выделите главные причины.
14. Произведите поэтапное решение проблемы. Отобразите процесс принятия решения схемой или алгоритмом.

## **Занятие 6. Наем и отбор персонала**

### Вопросы для обсуждения:

1. Сравните различные источники набора персонала.
2. Согласно каким принципам должно строиться эффективное рекламное объявление?
3. Назовите основные этапы предварительного отбора персонала.
4. Назовите основные типы отборочных собеседований.
5. В чем заключаются общие ошибки при собеседовании?
6. По каким правилам строится эффективное отборочное собеседование?
7. Каким образом происходит выбор кандидата?
8. Что такое адаптация персонала?

### Ситуации для обсуждения

1. Выберите хорошо знакомую вам должность, профессию. Определите, какими практическими навыками ( не менее 3) и личностными качествами (не менее 3) должен обладать кандидат, претендующий занять эту должность.
2. Подготовьте вопросы для отборочного собеседования с кандидатом на выбранную Вами должность. Цель проведения собеседования — выяснить, обладает ли претендент навыками и качествами, необходимыми для выполнения работы, описанной студентом в задании 1.

3. Проведите отборочное собеседование. Примите решение и обоснуйте ваш выбор.
4. Приведите примеры рекламных объявлений о вакансиях из газет, журналов, которые печатаются в Вашем регионе (не менее 3). Заполните таблицу, оценив каждый вид информации для всех объявлений: п-полная, н-неполная, о-отсутствует.

Реклама организации	№1	№2	№3	№4	№5
1. информация об организации					
2. информация о работе					
3. требования к работнику					
4. информация о зарплате и льготах					
5. организационная и контактная информация					

#### Задание для самостоятельной работы

В соответствии с данными варианта данных по фирме составить резюме на себя таким образом, чтобы получить предполагаемую работу.

##### *1 вариант*

Фирма "Арлекин" занимается изготовлением детских игрушек. Имеется вакантное место в отделе маркетинга и перспективного развития. Начальник отдела, мужчина 50 лет, высокоинтеллектуальный, веселый отзывчивый, любит шутки и юмор. Серьезно относится к работе. Очень любит детей. Имеет дочь 12 лет.

##### *2 вариант*

Фирма "Сигма" производит алкогольную продукцию. Имеется вакантное место в отделе продаж и работы с клиентами. Непосредственный начальник – женщина 36 лет. Деловая, расчетливая, со сложным характером. Настоящая бизнес-леди. Любит активность и предприимчивость. Два года назад развелась с мужем из-за его злоупотребления алкоголем.

##### *3 вариант*

Предприятие питания "Гарсон". Вакансия – администратор зала. Фирма с французским капиталом. Хозяева очень осторожно относятся к развитию бизнеса в России. Хотя и считают, что европейский подход к предпринимательству предпочтительнее, персонал принципиально формируют из местных жителей. Решение по резюме (после его перевода) будут принимать именно французы.

##### *4 вариант*

Коммерческий банк «Эталон». Вакансия – должность менеджера в кредитном отделе. Начальник отдела – мужчина 40 лет. Бывший военный. Имеет также экономическое и юридическое образование. Сангвиник. В работе приветствует активность, четкость, точность. Человек веселый и общительный.

##### *5 вариант*

Вновь открывающееся казино «Золотой берег». Вакансия – крупье, с высокой перспективой занятия должности администратора (работа – по 10 часов вечером-ночью, через сутки) с хорошей оплатой. Известные требова-

ния: предпочтение молодым претендентам, высокая коммуникабельность и обаяние, умение находить выход в возможных конфликтных ситуациях, артистичность, честность. Возможен гибкий график работы.

*б вариант*

Фондовая фирма «Альянс». Вакансия - трейдер. Участие в электронных валютных торгах на мировой финансовой бирже. Ведение счетов клиентов. Проводится обучение. Предпочтение отдается знакомым с рынком «Forex». Ценится логика, исполнительность, интуиция. При наличии хорошего английского работник допускается к торговле ценными бумагами и акциями.

## **Занятие 7. Мотивация и управление**

### Вопросы для обсуждения

1. Назовите фамилии ученых и прокомментируйте их вклад в теории мотивации.
2. В чем разница между теориями содержания и теориями процесса мотивации?
3. Каким образом связаны потребности низшего и высшего порядка?
4. Выделите внешние и внутренние факторы человека, определяющие состав его потребностей.
6. Какие потребности характерны для нашего общества?
7. Какие потребности реализуются при работе предпринимателем, менеджером, инженером-программистом, станочником.
8. Вы – менеджер, как бы вы организовали свою работу, какие действия осуществили с тем, чтобы максимально учитывать потребности своих сотрудников?
9. Перечислите стимулы, которые вы отнесете в категорию экономических, социально-психологических, организационных?
10. В зависимости от каких показателей работы вы поставили бы заработок генерального директора и разнорабочего?

### Практические ситуации

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы. Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, техниче-

ски сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;
2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается “приписывать” героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

## **Занятие 8. Контроль и управление по отклонениям**

Ситуация для обсуждения:

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2 000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10 % от общего объема производства. В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичное класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50 % и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

- снижением себестоимости производства (и как следствие – снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

- реализацией актуального конкурентного преимущества – пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5 - 2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50 % от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 64 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5 – 1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60 % общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30 % от общего объема производства. Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50 % в год. На основе исходных данных наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации.

Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.
2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и сформулируйте ее письменно.
3. Определите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.
4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.
5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.
7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.
8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым, человеческим ресурсам.
9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).

10. Сформулируйте заключительные выводы.

Задания для самостоятельной работы:

1. Назовите виды и примеры стандартов деятельности организации в целом и ее отдельных подразделений;
2. Определите, какие конкретные задачи решаются с использованием контроля;
3. Определите, какие объекты являются объектами внутриорганизационного контроля;
4. Назовите пример внешнего контроля.

## **Занятие 9. Личность и коллектив**

Вопросы для обсуждения.

1. Обоснуйте, какую направленность должна иметь личность:
  - руководителя;
  - исполнителя, работающего самостоятельно;
  - исполнителя, работающего в составе группы.
2. Какими способностями и в каком сочетании, необходимо, на ваш взгляд, обладать руководителю?
3. Какой темперамент и какой тип мышления должен, по вашему мнению, соответствовать следующим организационным должностям:
  - торговый представитель;
  - главный бухгалтер;
  - главный конструктор;
  - начальник отдела кадров;
  - заведующий архивом;
  - начальник цеха.
4. Постройте возможные схемы “кругов общения” начальника отдела рекламы и главного технолога предприятия.
5. Определите понятия “социальная роль” и “социальный статус”, объясните, в чем они сходны, а в чем различаются.
6. В чем заключаются положительные и отрицательные стороны такого социального явления, как “конформизм”? Что такое “групповой конформизм”?
7. Представьте себе, что вы менеджер - определите признаки “трудного” сотрудника. Затем представьте себе, что вы подчиненный - определите признаки “трудного менеджера”.
8. Оцените влияние того или иного вида организационной структуры фирмы на психологический климат в коллективе.
9. Назовите причины, вследствие которых образуются неформальные группы. Назовите признаки, по которым формируются неформальные группы. В чем положительные и отрицательные стороны этого явления? Как можно использовать это явление с пользой для организации? Какова эволюция неформальных групп?
10. Какие виды творческих групп на производственных фирмах вам известны?

11. Расскажите об известных Вам методах стимулирования творческой активности коллектива.

Ситуации для обсуждения:

**Ситуация 1.**

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года своего существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра. По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания = семья» (когда каждый старается изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

**Вопросы:**

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору?

**Ситуация 2.**

Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме, ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

1. 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
2. 50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
3. 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;

4. 12 % сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;
5. 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
6. 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
7. 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.
  1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса? В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?
  2. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры корпорации?

#### Задания для самостоятельной работы:

1. Дайте характеристику коллективу Вашей фирмы по признакам:
  - статус;
  - характер внутренних связей;
  - принцип формирования;
  - срок существования;
  - степень свободы вхождения в коллектив и участия в нем, а также: по степени коллективности принимаемых решений;
  - по степени социального контроля.
2. Дайте для себя оценку психологического климата в вашей фирме, насколько он соответствует вашему внутреннему климату, насколько он комфортен для вас. Насколько от этого зависит результативность работы? Проанализируйте, насколько характеристика вашей группы соответствует понятию “команда”.

## **Занятие 10. Власть, руководство и стили управления**

### Вопросы для обсуждения.

1. Определите и проранжируйте основы власти в XIX и XX веках. Изменились ли они или остались прежними?
2. Приведите примеры известных Вам харизматических руководителей, попытайтесь объяснить, в чем сильные и слабые стороны их власти.
3. Расставьте нижеперечисленные источники власти в порядке наибольшей значимости для Вашей организации:
  - обладание информацией;
  - деловые связи и знакомства;
  - принуждение;
  - личный пример;
  - высокий профессионализм;
  - справедливое вознаграждение;
  - традиции и обычаи, принятые в организации.

4. Из перечисленного списка определите полномочия, которые, на Ваш взгляд, может делегировать руководитель среднего звена руководителям низшего звена, а которые нет:

- функции поощрения и наказания сотрудников;
- рутинную работу;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- срочные дела;
- стратегические решения;
- распределение ресурсов;
- оперативные задачи;
- составление оперативных планов;

#### Кейс-стади “Отдел комплектации”.

Отдел комплектации преуспевающей, средней по величине фирмы, занимающейся производством автомобильных пылесосов. Вы – менеджер отдела, у вас в подчинении три человека. Марина - молодая женщина, крупная, высокого роста, стремящаяся сделать карьеру, но, пока, не обладающая для этого достаточными знаниями и навыками. Юля – специалист высокого класса, медлительная и мечтательная, выполняющая работу качественно, но с явной неохотой. Валера, друг Юли и племянник Аркадия Борисовича -директора фирмы, молодой человек, деловые возможности, цели и желания которого для всех тайна за семью печатями. Аркадий Борисович - не директор, а тезка директора, подражающий ему и, кстати, весьма успешно. За каждым сотрудником закреплены конкретные поставщики.

Сегодня утром, придя на работу, вы решили, что необходимо подготовить письма для поставщиков с целью уточнения номенклатуры и цен поставки. Вы вызываете каждого сотрудника.

#### Задание для самостоятельной работы:

1. Определите деловые характеристики каждого сотрудника по критериям возможности и желания выполнения работы, выберите соответствующую форму властного влияния на подчиненных (приказание, внушение, участие, делегирование);
2. Составьте сценарий беседы с каждым сотрудником. Проверив подготовленные письма, вы обнаружили, что в каждом из них имеются те или иные ошибки. Вы вызываете каждого сотрудника. Как вы сообщите каждому сотруднику о его ошибках?

## **Занятие 11. Управление конфликтами и изменениями**

### **Вопросы для обсуждения.**

1. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые на Ваш взгляд являются первоочередными причинами стрессов.
2. Перечислите Ваши внутренние стрессоры.
3. Сгруппируйте стрессоры по признакам:

- принадлежности к сфере деятельности - семья, болезни, личная жизнь, работа;
  - по управляемости - те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне Вашей воли.
4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
  5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

#### Ситуации для обсуждения.

**Ситуация 1.** Два сотрудника фирмы, занимающейся распространением программного обеспечения, Ольга и Алексей решили провести семинары, каждый по своему направлению деятельности, в один и тот же день. И ей, и ему для этого необходимы одни и те же ресурсы - демонстрационное помещение и компьютеры. Единственным приемлемым решением в этом случае представляется решение перенести один из семинаров на другой день. Но ни Ольга, ни Алексей не уступают друг другу и между ними произошел конфликт. Менеджер фирмы пригласила их к себе в кабинет и выслушала аргументы обеих сторон. В итоге она решила перенести семинар Ольги на другой день, поскольку это, по ее мнению, принесет всем меньше неудобств и большую пользу для организации.

**Ситуация 2.** Два рабочих строительной организации, работающие неполный рабочий день, не ладят между собой. Их грубые взаимоотношения начинают влиять на моральный климат всего коллектива. Начальник участка неоднократно делал им замечания, однако ничего не помогало. Тогда он решил, что с него достаточно, вызвал к себе обоих работников и объявил, что собирается так составить графики их работы, чтобы их рабочие часы по возможности меньше пересекались. Также предупредил при этом, что дальнейшие ссоры между рабочими приведут к принятию серьезных дисциплинарных мер.

#### **Ролевая игра «Конфликт в организации».**

Негосударственный вуз быстро разрастался. Если вначале достаточно было лишь двух факультетов – экономического и юридического, т.к. набор студентов был сравнительно небольшой, количество преподавателей тоже, то уже через два года возникла необходимость открытия новых специальностей («управление персоналом», «социальная работа»), а также открытия новых кафедр и разделения факультетов. Много преподавателей работало по совместительству, т.к. их основное место работы было в другом вузе, обычно государственном. Руководство вуза предложило открыть новую кафедру «Управление персоналом и социальная работа», которая выпускала бы по двум специальностям, и предложило занять место зав. кафедрой (постоянно, т.е. на полную ставку) одну из совместителей, недавно ставшему доктором социологических наук. Однако он не соглашался по трем основным причинам:

- постоянное место работы в государственном вузе представлялось более надежным и перспективным;

- познакомясь с коллегами, он убедился, что на будущей кафедре будут, по крайней мере, 3 человека, которые могут создать источник конфликта (один – пенсионного возраста, с плохим здоровьем, но не желающий уходить на пенсию; другой – молодой, но очень недисциплинированный, допускающий срывы занятий, легкомысленный; третий – мать двоих малолетних детей, которая часто берет бюллетени по уходу за заболевшими детьми и, кроме того, проявляет черты конфликтной личности);
- более привлекательной он считал для себя научную работу, а не руководящую должность.

Ситуация обострилась, когда тот преподаватель, которого считали недисциплинированным, заявил, что пишет и будет защищать диссертацию по проблемам управления персоналом и тоже может заведовать открывающей кафедрой. Кроме того, неожиданно в этот вуз пришло письмо от иногороднего кандидата педагогических наук, который имеет опыт заведования кафедрой «Педагогика и социальная работа». Он советовал открыть такую же кафедру и предлагал свои услуги в качестве заведующего.

Постепенно в коллективе сложились противоборствующие группы. Одних устраивал руководитель, который «не будет замечать» частых нарушений в работе, другим, хотелось, чтобы пришел новый, активный руководитель, который сумеет навести порядок.

Роли: ведущий, кандидаты на должность зав. кафедрой (3 чел.), руководство вуза, преподаватели, согласительная комиссия для оценки принятого решения.

Задания:

1. Распределить роли в соответствии с интересами участников конфликтной ситуации.
2. Определить предмет, источник и мотивы возникновения конфликта.
3. Определить стадии начала развития конфликта и сделать прогнозы его дальнейшего развития.
4. Определить средства разрешения конфликта и оценить наиболее вероятное и оптимальное из них.

## **Учебно-методические материалы по дисциплине**

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: Оптимизация командной работы: Практикум. – М.: Финансы и статистика. 2008. – 256 с.: ISBN 978-5-279-03283-9. URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_cid=25&pl1\\_id=1000](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=1000)
2. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов/ А М.: Фонд "Мир", 2007. – 555 с. (Экз. – 30)
3. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. URL: <http://www.aup.ru/books/m205/>
4. Новиков Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд. М.: Издательство физикоматематической литературы, 2008. – 184 с. URL: <http://www.aup.ru/books/m190/>