

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
"МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ"

Кафедра менеджмента
Е.В. Степаненко

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПОСОБИЕ

по изучению дисциплины и проведению практических занятий

для студентов III курса
специальности 060302
дневного обучения

Часть II

Москва-2006

Рецензент: канд. экон. наук, доц. М.А. Курилец

Степаненко Е.В.

Современный менеджмент: пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий. - М.: МГТУ ГА, 2006. - 43 с.

Данное пособие издается в соответствии с учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Современный менеджмент» для студентов III курса специальности 060302 дневного обучения.

Пособие содержит деловые игры, практические ситуации, методические рекомендации по выполнению практических занятий, тесты для подготовки к рубежному контролю, глоссарий, список литературы.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры . . . 2006 г. и методического совета . . . 2006 г.

Введение

В последние годы менеджмент организации претерпевает в России значительные изменения, превращаясь в реальный фактор развития бизнеса в различных областях экономики. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса в стране, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и сервиса свидетельствуют о том, что только эффективный практический менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организации. Новые условия деятельности требуют новых знаний не только менеджеров, но и специалистов по связям с общественностью.

Задачей данного методического пособия - описание некоторых основных инструментов и методов современного менеджмента и иллюстрация их применения для решения практических задач управления организацией в рамках компетенции специалиста PR.

Основными методами обучения являются проведение лекций и практических занятий. Практические занятия включают в себя комплекс активных форм обучения: деловые игры, ситуационный анализ, тренинги, тесты, глоссарий.

В настоящем пособии представлены методические рекомендации по выполнению следующих практических заданий: установление целей в организации; разбор ситуаций и анализ управленческих решений; организация деятельности службы управления персоналом (СУП) предприятия; выбор стратегии управления персоналом; выявление преобладающего типа организационной культуры; определение этических норм деловых отношений; выработка основных правил критики и последовательной их применения.

В соответствии с перечисленными темами для самостоятельного изучения предлагается список литературы.

1. Установление целей в организации.

1. Теоретические положения.

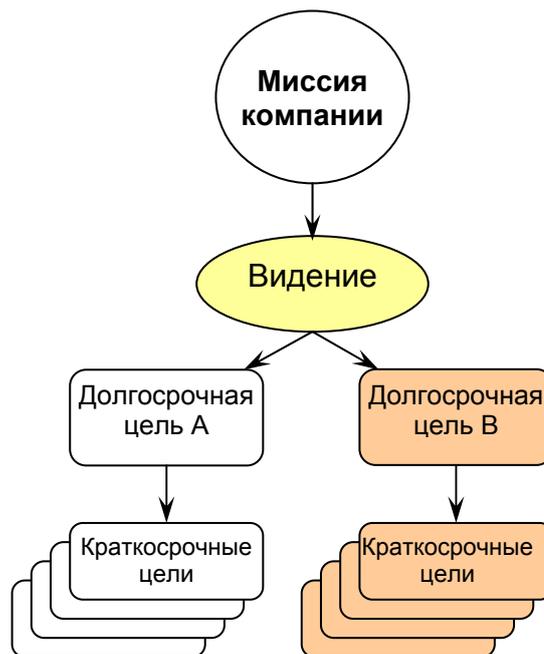
Управление общественными отношениями не может осуществляться изолированно от общих планов и целей организации. Любая структура компании ставит перед собой определенные цели. Они могут отличаться и по характеру и по масштабам. Но какой бы ни была цель - внедрение автоматизированной банковской системы или создание новой отрасли промышленности, реализовывать их придется людям, у которых существуют свои собственные, *личные цели*.



Рис. 1. Реализация принципа управления по целям.

Принцип управления по целям предполагает, что личные цели сотрудников в определенной степени соответствуют целям компании, в которой они работают. С другой стороны, компания, имеющая генеральную линию, проводит в отношении персонала такую политику, чтобы выстроить цели своих сотрудников в соответствии со своей главной целью. Стремления сотрудников могут быть самыми разнообразными. Задача управляющего - выстроить вектора личных целей в соответствии с корпоративной целью.

Для того чтобы определить стратегическую цель, требуется нечто более общее - миссия. Миссия — это обобщенное, неконкретное заявление о целях. То, ради чего и существует бизнес. Часто на вопрос о главной идее сотрудники коммерческого предприятия отвечают так: "Наша цель - прибыль". Но прибыль - всего лишь обобщающий финансовый показатель. Так или иначе, многие компании явно провозглашают свои долговременные задачи - инвестиции в экономику, подъем



высокотехнологичных отраслей промышленности, развитие частного бизнеса и т.д. Значимая, высокая, даже благородная миссия вдохновляет и мотивирует сотрудников. Преуспевающие менеджеры четко осознают, насколько важно идеологически пронизать компанию высшим смыслом деятельности, добиться того, чтобы каждый сотрудник понимал свое назначение, чувствовал причастность к генеральной идее и разделял кредо компании. Если придерживаться принципа каскадного планирования, то генеральная идея, миссия, определяет *видение*, долгосрочные и краткосрочные *цели*. Видение - это стратегическая цель на длительный период, например, 10-20 лет. Видение определяет направление развития, параметры, которыми компания должна характеризоваться через определенное время. Из этого видения формируются цели на более короткое время, допустим, на год. Так и формируется успешный бизнес-процесс.

2. Задание.

Постановка задачи: Постройте систему целей:

- вуза, где Вы обучаетесь;
- предприятия (организации), где Вы проходили производственную практику;
- созданной Вами фирмы, где Вы являетесь генеральным директором.

Методические указания.

1. Сформулируйте миссию предлагаемой организации.
2. Заполните таблицу 1.
3. Используя знания о структуре организации, постройте дерево целей.

Таблица 1.

Общие цели, которые в равной мере разделяются членами организации	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей	Конкретные действия или шаги, которые позволят выполнить специфические цели или задачи.
1.	1. 2.	1. 2. 3. 4.

Литература

1. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. Учеб. - М.: Экмос, 2002.
2. Комаров А.Г., Кудашев А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика / Под ред. А.Г. Комарова, г.Г. Муфтиева. - СПб.: Питер, 2004.
3. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб: Питер, 2000.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент" /Под ред. А.И. Наумова. - М.: Экономистъ, 2004.

2. **Управленческие решения.**

1. Теоретические положения.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, но чаще подразделения или организации в целом.

Управленческое решение — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Эффективным считается решение, удовлетворяющее ряд требований. Оно должно:

- исходить из достижимых целей;
- для его исполнения должны иметься реальные ресурсы и время;
- предусматривать механизм реализации, т.е. возможности для организации, стимуляции, контроля процесса реализации решений;
- быть устойчивым в смысле эффективности по отношению к возможным ошибкам при определении исходных данных;
- готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций.
- быть реализуемым, т.е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;
- быть гибким, предусматривать изменение цели и (или) алгоритма его достижения при изменении внешних или внутренних условий;
- предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы. К формам разработки относятся: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, положение, правила, модель. Формы реализации включают: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловую беседу, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет.

Качество управленческих решений — совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются: обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

Успешное решение проблемы во многом зависит от соблюдения принципов, среди которых немаловажным является то, что технология разработки должна

включать использование количественных и качественных методов подготовки решений, таких, как методы моделирования, системного анализа, исследования операций, инверсии, аналогии, «мозговой атаки», морфологический анализ и др.

В отечественной литературе приводятся классификации методов, которые используются при разработке решений. В соответствии с одной из этих классификаций совокупность методов делится на три группы:

- интуитивные методы, применение которых становится возможным благодаря накопленному руководителем опыту и знаниям в конкретной области деятельности. Это позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья;

- методы «здравого смысла», т.е. построенные на логических суждениях, последовательных доказательствах, которые опираются на практический опыт;

- методы научно-технического подхода. Они предполагают выбор оптимального решения из вариантов, рассчитанных путем использования значительных информационных массивов, что неизбежно связано с применением современных электронно-вычислительных средств.

Задание.

2.1. Используя знания, полученные из теоретического курса, определите, к какому типу решений относятся предлагаемые:

Таблица 2.

Решение	Программируемое	Непрограммируемое
1. Наем заведующим лаборатории специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.		
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.		
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам за девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.		
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.		
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.		
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.		
7. Определение годовичного задания для аспиранта вуза.		

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.		
9. Решение командира корабля о взлете авиалайнера.		
10. Выбор правлением компании места для строительства аэропорта в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.		

2.2. "Управленческие решения и культура труда руководителя".

Постановка задачи:

1. Рассмотрите предложенную ситуацию.
2. Оцените качество исполнения ролей в команде (каждый показатель оценивается по трехбалльной системе).
3. Оцените активность выступающей группы.

Методические указания.

1. Ознакомьтесь с исходной ситуацией.
2. Распределите исполнение ролей согласно таблице 3.
3. Оцените разбор ситуации командой согласно параметрам оценки, представленных в таблице 4. Выступление каждой командой строго регламентируется (5 минут, для дискуссий по выступлению - 3-5 минут).

Таблица 3

Качество исполнения ролей

Участники игры	1	2	3	4	5
Лидер - докладчик					
Ассистент					
Эксперт					
Члены команды					

Таблица 4

Активность команды

Параметры оценки	1	2	3	4	5
1. Правильность и оригинальность идей					
2. Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы					
3. Соблюдение регламента в процессе дискуссии					
4. Активность команды					
5. Корректность взаимоотношений					

Ситуация для команды № 1:

Ваш начальник — человек невоспитанный. Ему ничего не стоит применить в разговоре крепкое слово. Вы жаловались директору, тот пообещал поговорить с ним, но изменений не произошло. Ваши действия:

- сделали вид, что не замечаете;
- остановили, сказав, что не желаете вести разговор в таком тоне;
- попытались воздействовать силой общественного мнения (собрание, стенгазета и др.);
- ответили в том же тоне, игнорируя разный уровень положения.

Ваша точка зрения на проблему — «Руководитель — подчиненный». Дайте управленческий и психолого-педагогический анализ отношений руководителя и подчиненного.

Ситуация для команды № 2:

Совершенствуя свое искусство управлять людьми, вы вновь столкнулись с проблемой выбора стиля действий. Какой стиль вы предпочитаете? Например:

- следить, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задачи;
- подключить подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «Доверяй, но проверяй»;
- проявлять заботу не только о работе, но и о ее исполнителях.

Практика показывает, что стабильность и работоспособность трудового коллектива тем выше, чем прочнее авторитет руководителя. Каковы психолого-педагогические факторы становления и укрепления авторитета руководителя? Охарактеризуйте их на конкретных примерах.

Ситуация для команды № 3:

Вы - руководитель и выступили на собрании. Ваши взгляды на отдельные проблемы критически встречены подчиненными. Как вы будете вести себя? Например:

- не поддадитесь мгновенной защитной реакции, не поспешите с возражениями;
- сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;
- не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своих взглядов;
- в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть своего огорчения и досады, обидитесь на подчиненных;
- промолчите, но своих взглядов и линии поведения не измените.

Одно из качеств, необходимых руководителю, — критическая самооценка. Какой должна быть критика согласно науке управления, педагогической и социальной психологии?

Ситуация для команды № 4:

В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: ваш подчиненный игнорирует указания или делает все по-своему. Каковы ваши действия? Например:

- считаете необходимым сразу применить административные меры наказания;
- выжидаете, оценивая характер его действий;
- вызываете на откровенный разговор, стараясь найти контакт расположить подчиненного к благоприятному деловому общению;
- воздействуете на подчиненного через общественное мнение, актив, старших и авторитетных товарищей;
- осмысливаете свое поведение, анализируя, нет ли в нем ошибок, а затем выясняете, прав или не прав подчиненный.

Руководитель должен знать и учитывать психолого-педагогические особенности трудового коллектива. Каковы эти особенности? В чем причина конфликтных ситуаций в коллективе? Пути их предупреждения и разрешения.

Ситуация для команды № 5:

В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен разрешать возникающие конфликты? Например:

- вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;
- попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;
- опираясь на актив, общественные и административные организации, поручить им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты.

В арсенале руководителя много разнообразных средств и методов, активизирующих воспитательную работу. Какие методы воздействия на людей целесообразно использовать в конкретной ситуации?

2.3. Задание. Построение "дерева решений".

Постановка задачи:

1. Изучите предложенную ситуацию.
2. Постройте "дерево решений", охватывающее все возможные варианты управленческих решений.

Вариант 1.

Вы взяли в аренду площадь под ресторан в новом торговом центре быстрорастущего Северо-Западного микрорайона г. Ставрополя. Ранее вы были хозяином и работали в небольшой закусочной в центре на ул. К. Маркса. После продажи закусочной у вас оказалось 250 тыс. руб. и вы полагали, что этого может хватить для начала нового дела. Новый торговый центр, где вы планировали разместить ресторан, быстро достраивался, и вы решили взглянуть еще раз на ход работ. Однако при осмотре центра вместе с его будущим управляющим выяснилось, что рядом с вашим рестораном будет находиться не только

супермаркет, но и закусочный бар, часы работы которого будут соответствовать времени работы магазина. Управляющий сказал вам, что бар рассчитан на 15 человек, обслуживаемых по методу «бистро». Сидячих мест не предусматривается, и посетители будут либо стоять, либо устраиваться на скамейках на улице.

Вы несколько расстроены. Вы надеялись, что ваш ресторан будет единственным заведением такого рода в центре и предполагали продавать закуски, легкие завтраки перед рестораном, позаботившись о настоящем «ресторанном» обслуживании внутри, в отдельном зале. Теперь же бар в супермаркете (магазине) может переманить к себе служащих центра и посетителей. Бар в магазине имеет перед вашим рестораном преимущество. Создавая удобство для посетителей центра, покупателей магазина, он может даже не покрывать все накладные расходы. Торговля в крупном магазине все окупит. В баре достаточно установить цены, покрывающие прямые издержки. Вы же разоритесь, поступив также.

Возвратившись к своим планам, вы просмотрели свои записи. Там было записано: центр находится в новом, строящемся районе, на окраине города. Население микрорайона составляет около 60 000 человек, в основном это люди с невысоким уровнем дохода. Торговый центр включает три магазина, большой супермаркет, аптеку, книжный киоск.

Непосредственно к торговому центру примыкает небольшое здание. Там располагаются конторы двух фирм, занимавшихся торгово-закупочной деятельностью и консалтингом, с числом работающих 40—50 человек. По слухам, в этом же здании предполагалось выделить место для филиала страховой компании «Утес» и небольшой фирмы, принадлежащей большой компании, занимающейся экспортом нефти и продуктов ее переработки. Это могло увеличить количество потенциальных покупателей еще человек на 20-30. В нескольких кварталах от торгового центра недавно открылся новый корпус Ставропольского технического университета, где обучаются около 1500—2000 студентов. Кроме того, управляющий торговым центром стремился организовать ассоциации предприятий торговли и обслуживания микрорайона. Директора и руководители, владельцы и собственники предприятий, поддерживавшие эту идею, произвели на вас сильное впечатление. Особенно приятно было то, что неофициально была выдвинута идея о возможности раз в два-три месяца проводить в вашем ресторане обед для членов ассоциации.

На обдумывание ситуации у вас оставался день или два. На совещании со своими сотрудниками вы получили несколько предложений, советов. Прежде всего, посоветовали сделать один большой ресторанный зал, кухню, складские помещения расположить у задней стенки и обслуживать их через дверь, выходящую к внешней стене центра. Если идти по другому пути, то нужно сделать открытую кухню в центре помещения, но оставить достаточно места с одной стороны, чтобы люди могли спокойно проходить в глубь ресторана. При этом будет создаваться впечатление, что в ресторане два зала, так как помещение ресторана примыкает к одному из входов

в центр, оно имеет две двери, одна из которых используется только тогда, когда сам центр закрыт. Еще один совет состоял в том, чтобы определенным образом оформить интерьер ресторана. Приобрести, например, для ресторана прилавки и табуреты. Такой интерьер устроит посетителей, которые хотят быстро перекусить, особенно студентов. Вместе с тем это противоречит высококлассному ресторанному обслуживанию, потому что создает суету, шум и впечатление какой-то спешки в приготовлении пищи вместо высокого качества и даже изысканности блюд.

Вариант 2.

Компания «Мануфактура» собирается производить новый продукт, для этого нужно будет построить новый завод. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трех.

А. Построить завод стоимостью 60.000.000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 25.000.000 руб. в течение следующих пяти лет; если спрос будет низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 5.000.000 руб.

Б. Построить маленький завод стоимостью 35.000.000 руб. Здесь также возможны большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 1 500.000 руб., при низком -250.000руб.

В. Сразу завод не строить, а отложить решение этого вопроса на один год, для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно строить или большой, или маленький завод по приведенным ранее ценам.

Если информация будет негативной, завод строить не надо. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, какими они были в вариантах А и Б. (Расходы не дисконтируются, выражены в текущей стоимости).

Литература

1. Вачугов Д.Д., Веснин В.Ф., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры. - М."Высшая школа", 2001.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент" /Под ред. А.И. Наумова. - М.: Экономистъ, 2004.
3. Практикум по теории управления: Учебное пособие / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2005.

3. Теоретические и организационные основы управления персоналом на предприятиях воздушного транспорта.

1. Теоретические положения.

Переход к рыночной экономике поставил ряд принципиально новых задач, важнейшая из которых - максимально эффективное использование кадрового потенциала. Управление персоналом представляет собой процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение определенных целей.

В настоящее время управление персоналом реализуется на авиапредприятиях как одна из стратегических функций, которая в ходе эволюции многообразных форм управления сформировалась в самостоятельную структуру.

Структура управления персоналом представляет собой системный граф, включающий несколько основных функционально управляющих блоков, выполняющих важнейшие задачи по управлению персоналом и обеспечению условий его работы, среди которых: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда и др.

2. Задание. Организация деятельности службы управления персоналом (СУП) предприятия.

Постановка задачи.

1. По имеющейся схеме организационной структуры Службы управления персоналом (СУП) для конкретной организации (численность персонала 1500 человек) и примерному составу выполняемых функций управления персоналом нужно определить: численность специалистов службы управления персоналом и ее распределение между подразделениями СУП. А также ответить на вопрос: существует ли необходимость пересмотра организационной структуры СУП и соответствующей корректировки распределения численности в рамках нового состава подразделений?

2. Определить функциональные взаимосвязи службы управления персоналом с другими подразделениями организации.

Исходные данные:

1. Схема организационной структуры СУП с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления (табл. 5).

2. Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности СУП (табл. 6).

3. Варианты соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках СУП (табл. 7).

4. Состав функциональных подразделений и должностных лиц:

1. Юридический отдел.
2. Отдел безопасности.
3. Канцелярия.
4. Финансово-экономический отдел.
5. Отдел маркетинга.
6. Отдел по технике безопасности и охране труда.
7. Бухгалтерия.
8. Служба управления персоналом.
9. Руководитель службы управления персоналом.
10. Руководитель организации.

Таблица 5.

Схема организационной структуры службы управления персоналом.



Таблица 6.

Соотношение общей численности персонала и численности специалистов СУП.

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5%	1,0-1,5%	1,9-2,3%
1500 человек	?	?	?

Таблица 7.

Соотношение трудоемкости выполнения функций управления персоналом

	Подразделения службы управления персоналом					
	найма и увольнения	планирования	Развития персонала	Мотивации труда	Юридических	Соц. Льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ					
1 -и вариант	10%	40%	30%	5%	10%	5%
2-й вариант	15%	25%	15%	20%	10%	15%
3-й вариант	15%	15%	50%	12%	3%	5%

Методические указания.

1. Проанализировав организационную структуру СУП (табл. 5), а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, выбрать по табл.6 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций. Аналогично по табл. 7 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям СУП.

2. Функциональные взаимосвязи представить в виде табл.8. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций. Применяются следующие символы:

О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У -участвует в выполнении данной функции;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Таблица 8.

Схема функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями организации и должностными лицами.

Наименование функций УП	Функциональные подразделения и должностные лица									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Оформление и учет приема, увольнений и перемещений										
2. Информационное обеспечение системы кадрового управления										
3. Статистика персонала										
• • •										
21. Расчет и распределение внутрифирменных льгот и выплат										

3. Задание. "Выбор стратегии управления персоналом".

Описание ситуации.

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Например, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи.

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь

именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Методические указания.

После ознакомления с содержанием таблицы предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на Ваш взгляд, соответствуют данной стратегии организации.

Таблица 9.

Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом.

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание - росту производительности	
Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста.	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются.	

Литература

1. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. - Н. Новгород: Талам, 2003.
2. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. - М.: ИНФРА-М, 2003.
3. Комаров А.Г., Кудашев А.Р. Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб: Питер, 2004.
4. Никифорова Л.Х. Пособие по проведению практических занятий по дисциплине "Управление персоналом". - М.: МГТУ ГА, 2001.
5. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004.
6. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. / Под ред. М.Н. Кулапова. - М.: Изд-во "Экзамен", 2003.

4. Организационная культура.

1. Теоретические положения.

Организация - это сложный механизм. Основой его жизненного потенциала является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; то, какие устойчивые нормы и принципы жизни они разделяют; то, что они считают хорошим или плохим, и многое другое. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно влияет на успех ее деятельности.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она начинает существовать отдельно от людей и активно воздействовать на членов организации, меняя их поведение в соответствии с присущими ей нормами и ценностями.

При формировании организационной культуры учитываются следующие факторы: история компании (ее жизненный цикл); технология производства товаров/услуг; внешняя среда организации; собственность компании; цели и задачи компании; размер компании; руководство; персонал.

Главный результат организационной культуры - командное взаимодействие - синергетический эффект, при котором происходит усиление интеллектуальных и творческих способностей каждого участника команды. Достигается результат, непосильный для обычной группы специалистов. В сплоченной команде единомышленников, возглавляемой признанным лидером, обычные люди становятся способными решать экстраординарные дела.

Независимо от стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами. Первый

способ представляет собой как видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации. В этом случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в ней. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять ее культурой. Этот способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации.

2.Задание.

2.1. «Выявление преобладающего типа организационной культуры».

Исходные данные и постановка задачи:

1. Изучите описание организационной культуры организации, предложенной преподавателем.
2. Предлагаемые десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает данную организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в предложенной к рассмотрению организации.

1. Основное дело руководства — это ...

- А. организация производства и поиск рынков сбыта;
- Б. направлять работу и повышать эффективность;
- В. делегирование ответственности и координация работы подразделений;
- Г. инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. формальные и безличные;
- Б. редкие, в письменной форме;
- В. личные;
- Г. частные и неформальные.

3. Контроль в основном основан на:

- А. планах и формальных процедурах;
- Б. достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем;
- В. показателях сбыта продукции;
- Г. бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.

4. Мотивация чаще основана на:

- А. чувстве принадлежности к команде и командных ценностях;
- Б. надежде на повышение;
- В. личных оценках;
- Г. повышении статуса.

5. Организационная структура в основном:

- А. неформальная;
- Б. централизованная, функциональная;
- В. децентрализованная и линейно-штабная;
- Г. кроссфункциональная, ориентированная на проблему.

6. Основные ценности:

- А. доминирование и подавление сопротивления;
- Б. рациональность и поддержание порядка;
- В. защита интересов членов организации;
- Г. достижение целей подразделения.

7. Люди работают в основном, чтобы:

- А. соответствовать представлениям о «правильном» поведении;
- Б. получать удовлетворение от работы;
- В. решать проблемы и вносить вклад в общее дело;
- Г. сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

- А. взаимных интересах и общности;
- Б. сотрудничестве;
- В. конкуренции;
- Г. соглашениях и соблюдении буквы закона.

9. Власть в основном основана на:

- А. компетентности, опыте и знаниях;
- Б. способности поддерживать дисциплину и порядок;
- В. должностной позиции;
- Г. способности и желании помогать другим людям.

10. Людей поощряют в основном за:

- А. способность добиваться результата и побеждать;
- Б. следование правилам и процедурам;
- В. помощь другим людям;
- Г. вклад в достижение целей организации.

Решение:

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в опроснике. (Таблица 10). Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв).

Таблица 10

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, Ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

2.2 Задание.

Постановка задачи:

Сформулировать составляющие содержания отношений организационной культуры, составить ее описание в соответствующих терминах.

Методические указания.

1. Индивидуально заполнить прилагаемую форму 1. «Организационная культура».
2. В малых группах составить общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.
3. Выработать сводное для всей группы описание ее культуры.

Форма 1.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

I. Важные разделяемые верования и предположения

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

II. Разделяемые вещи материального мира

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

III. Разделяемые выражения

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

IV. Разделяемые действия

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

V. Разделяемые мысли и чувства

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб: Питер, 2005.
2. Вачугов Д.Д., В.Р. Веснин, Н.А. Кислякова. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учебное пособие. - М.: Высш. Шк., 2001.
3. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М., 2001.
4. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2003.
5. Тесакова Н.В. Миссия и Корпоративный кодекс. - М.: РИП-холдинг, 2003.
6. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004.

5. Деловая этика.

1. Теоретические положения.

Как форма философского исследования этика была создана древними греками 2500 лет назад. Слово этика происходит от греческого *ethos*, что значит «характер» или «обычай». Термин «этика» определяется как набор или совокупность нравственных принципов, которые управляют действиями человека или группы людей. Основным компонентом любой этической системы являются нравственные ценности человека, группы или общества.

Проблемы этики частично совпадают с проблемами законности. Однако существует мнение, что в некоторых ситуациях человек должен вести себя этично, хотя закон этого и не требует.

Существует 3 основных этических подхода:

1. Утилитарный – оценка влияния конкретных действий на людей, которые непосредственно вовлечены в этот процесс, при этом пытаюсь производить наибольшие блага для наибольшего количества людей. Позитивные результаты действий взвешиваются против потенциально негативных результатов. Если первые перевешивают, менеджер, руководствующийся

утилитарный подход, приступит к рассматриваемым действиям. Применяется при принятии решений, касающихся пенсионного фонда и медицинского страхования.

2. Нравственно-правовой– оценка соответствия решений или действий содержанию основных гражданских и групповых прав и привилегий. Учитывает такие права человека, как право на жизнь и личную безопасность, на личную жизнь, свободу совести, свободу слова и частной собственности. Используется при решении таких вопросов, как, например, расценивать право рабочих, которое можно назвать «право знать». Речь идет об информации, которую рабочие имеют право получать точно и своевременно.
3. Социальной справедливости – судит о том, насколько его действия справедливы и беспристрастны при распределении наград и ценностей между отдельными личностями и группами. Применяется при распределении обязанностей и поощрений. Эти идеи проистекают из двух принципов:
 - Принцип свободы утверждает, что человек имеет определенные свободы, совместимые с такими же свободами, которыми обладают другие люди.
 - Принцип разногласия утверждает, что если возникают сомнения в правильности какого-либо решения, то все социальные и экономические несправедливости должны устраниться таким образом, чтобы можно было более справедливо распределить товары и услуги.

Кроме определяющих принципов, можно представить наиболее полный список принципов деловой этики: справедливости; права; совести; самосовершенствования; добра; уважения собственности; труда; благородства; благодарности; мудрости; поступка. Данные принципы предлагают управляющим способ прямого рассмотрения качества выбранного решения прежде, чем оно будет принято.

2.1. Деловая игра «Оказание давления».

Описание деловой игры.

И.И. Иванов — многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П. П. Петров — завзятый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась. В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто.

Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на

вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов — член этого клуба и председатель отборочной комиссии.

Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут. Когда секретарь ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака».

Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба.

Через несколько дней после собеседования Петров случайно встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

Постановка задачи:

Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов отборочной комиссии. Вопросы для обсуждения:

1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?
2. Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?
3. Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

Методические указания.

1. Каждая подгруппа проводит собеседование, затем письменно отвечает на поставленные вопросы.
2. Обсудите ситуацию группой.

2.2. Задание. Ситуация «Критика».

Описание ситуации.

Ниже представлен диалог руководителя с подчиненным.

Действующие лица: г-н А — начальник отдела; г-н В — заместитель начальника отдела; г-н С — молодой сотрудник отдела.

Г-н А (обращается к г-ну С): «Г-н Д говорил, что из-за какой-то глупости с вашей стороны не состоялось подписание договора с заказчиком». (Обращаясь к г-ну В): «И вот в этом он весь. Ничего серьезного поручить нельзя». (Обращаясь к г-ну С): «Я в твои годы такие проблемы как орешки щелкал!»

Г-н С: «Г-н А! Но ведь вы...»

Г-н А: «Не перебивайте меня! Г-н В! Но ведь он неглупый парень. Помнишь, как он помог нам при разработке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Возьмите на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение г-ну С, да он еще дров наломает, как и в этот раз».

Г-н С: «Г-н А! Позвольте мне...»

Г-н А: «Все, разговор окончен».

Постановка задачи.

На основании представленного диалога руководителя с подчиненными участникам игры следует установить, какие правила критики нарушает руководитель. После анализа ситуации и ответов на поставленные вопросы участники должны сформулировать основные правила критики и составить логическую схему последовательности их применения.

Методические указания.

1. Сформировать основные правила критики.
2. Сделать анализ представленного выше варианта деловой беседы и выделить те моменты диалога, в которых руководитель отдела нарушает правила критики.
3. По каждому из выделенных моментов установить, в чем именно проявилось нарушение и каковы должны быть действия руководителя в конкретной ситуации.
4. Определить такую последовательность применения правил критики, которая наилучшим образом помогает конструктивному восприятию критических замечаний. При этом участники должны ответить на вопрос, имел ли право руководитель на критику в данной ситуации.

Литература

1. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджментов. Учеб. - М.:Экмос, 2002.
2. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2005.
3. Связи с общественностью в политике и государственном управлении // Под общей ред. Д-ра филос. наук, проф. В.С. Комаровского. - М.: РАГС, 2001.
4. Татаринова Г.Н. Управление общественными отношениями: Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2004.
5. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004.
6. Шишкина М.А. Паблик Рилейшнз в системе социального управления. - СПб.: Паллада-медия, Русич, 2002.

Тесты рубежного контроля.

1. Цели в менеджменте.

Тест 1.

1. Миссия-это:

- то, ради чего существует организация;
- то, что отражает предназначение организации;
- то, что отражает структуру организации;
- то, что определяет основные задачи организации.

2. В формировании миссии организации принимают участие:

- сотрудники организации;	- собственники организации;
- покупатели продукта организации;	- деловые партнеры;
- местное сообщество;	- общество в целом.

3. Наиболее сильное влияние на формирование миссии организации оказывают интересы:

- собственников, сотрудников, покупателей;
- деловых партнеров, сотрудников, местного сообщества;
- общества в целом, местного сообщества, деловых партнеров;
- собственников, покупателей, деловых партнеров.

4. Целевые ориентиры отражают:

- задачи, на решение которых направлена деятельность организации;
- продукт, предлагаемый организацией;
- ценности и верования, принятые в организации;
- возможности организации для выживания в долгосрочной перспективе.

5. Сфера деятельности организации отражает:

- задачи, на решение которых направлена деятельность организации;
- продукт, предлагаемый организацией;
- ценности и верования, принятые в организации;
- возможности организации для выживания в долгосрочной перспективе.

6. Философия организации отражает:

- задачи, на решение которых направлена деятельность организации;
- продукт, предлагаемый организацией;
- ценности и верования, принятые в организации;
- возможности организации для выживания в долгосрочной перспективе.

7. Возможности и способы осуществления деятельности организации отражают:

- задачи, на решение которых направлена деятельность организации;
- продукт, предлагаемый организацией;
- ценности и верования, принятые в организации;
- возможности организации для выживания в долгосрочной перспективе.

8. Эшелоны миссии организации носят названия:

- декларируемый и демонстративный;
- фундаментальный и политический;
- декларируемый и фундаментальный;
- централизованный и децентрализованный.

9. Цель-это то:

- ради чего существует организация;
- что отражает предназначение организации;
- что отражает структуру организации;
- что определяет основные задачи организации.

10. Генеральная цель организации подчинена:

Целям подразделений;	Величине прибыли;
Благотворительности;	Миссии.

11. По времени действия цели бывают:

Долгосрочные,	Генеральные;
Стратегические;	Тактические.

12. Реализация стратегических целей большим образом зависит от:

Политической ситуации;	Финансовых возможностей;
Постановки тактических целей;	Системы мотивации.

2. Управленческие решения.

Тест 1.

1. Решение – это:

- поставка целей;	- план развития организации;
- то, ради чего существует организация;	- выбор альтернативы.

2. Выберите правильный вариант. Программируемые решения:

- построены на базе установленной политики;	- принимаются на среднем уровне управления;
- не ограничены правилами и порядками;	- связаны с макроэкономическими переменными.

3. Непрограммируемые решения:

- построены на базе установленной политики;
- есть результат определенной последовательности шагов или действий;
- выбор должен быть сделан в заданных пределах;
- широко используют инициативу менеджера и его личные взгляды.

4. Категории программируемого и непрограммируемого решения:

- исключают друг друга;
- не исключают друг друга.

5. Организационное решение принимает:

- руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные должностью;
- руководитель, чтобы организовать свой отпуск;
- домохозяйка, организовывая быт своей семьи;
- преподаватель, ставя оценку студенту.

6. Операционные решения принимаются:

- на высшем уровне управления;
- на среднем уровне управления;
- на низшем уровне управления.

7. Стратегические решения принимаются в связи с изменением:

- штатного расписания организации; - структуры организации;	- состояния экономики; - настроения руководства организации.
--	---

8. Кризисно-интуитивное решение отражает:

- достаточное время для принятия решения; - степень срочности в процессе принятия решения;	- настроение руководства; - пути получения прибыли.
---	--

9. Централизованный подход к принятию управленческих решений подразумевает:

- принятие решений после опроса служащих; - принятие решений в пользу большинства;	- принятие решений высшим звеном управления; - принятие решение вместе со служащими.
---	---

10. При демократическом подходе к принятию управленческих решений:

- принятие решений после опроса служащих; - принятие решений в пользу большинства;	- принятие решений высшим звеном управления; - принятие решение вместе со служащими.
---	---

11. Риск при принятии управленческого решения – это:

- опасность из внешней среды;	- уровень определенности прогнозирования результата;
- опасность из внутренней среды;	- уровень исполнения.

12. Если решение принимается в условиях риска, то вероятность равна:

- 0;	- от 0 до 1;
- 1;	-100.

13. Теория игр представляет собой:

- моделирование оценки воздействия принятого решения на конкурентов;
- определение оптимального числа каналов обслуживания;
- определение времени размещения заказов;
- определение оптимального способа дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

14. Теория очередей представляет собой:

- моделирование оценки воздействия принятого решения на конкурентов;
- определение оптимального числа каналов обслуживания;
- определение времени размещения заказов;
- определение оптимального способа дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

15. Модель управления запасами представляет собой:

- моделирование оценки воздействия принятого решения на конкурентов;
- определение оптимального числа каналов обслуживания;
- определение времени размещения заказов;
- определение оптимального способа дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

16. Модель линейного программирования представляет собой:

- моделирование оценки воздействия принятого решения на конкурентов;
- определение оптимального числа каналов обслуживания;
- определение времени размещения заказов;
- определение оптимального способа дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

Тест2. Решительны ли Вы?

Предложенный тест поможет определить, подходите ли вы для работы в сфере управления, насколько вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты. Ответьте «да» или «нет» на вопросы:

1. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ил адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными смягчающими и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится – вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в магазине вещь, которая Вам очень нравится, купите ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее отпуск?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания.

Определяем по таблице число баллов.

Таблица 11.

Ответы	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

9 баллов – Вы не очень решительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все за и против. Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете облегчение. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. С Вами сложно работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент» полезности. На Вас трудно положиться, так как вы можете подвести. Конечно, изменить характер непросто, но возможно.

От 10 до 18 баллов – Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно того, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все утрясти, согласовать с руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных.

От 19 до 28 баллов – Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность с которой вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжайте упрямо отстаивать честь мундира. Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых вы недостаточно компетентны.

29 баллов и выше – Для Вас неведомо понятие нерешительность. Вы считаете себе компетентным во всех аспектах вашей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое вы даже не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой методы работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это носит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно нужно менять стиль своей работы.

3. Теоретические и организационные основы управления персоналом на предприятиях воздушного транспорта.

Тест 1.

Тест содержит 10 позиций, в каждой из которых содержится 10 суждений. Выберите вариант суждения, наиболее соответствующий правильному положению дел в организации.

1.СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА: занимается только оформлением приема, перемещения, увольнения и т.п.; личным учетом и обучением; также аттестацией; выполняет также одну-две другие функции5; выполняет восемь стандартных функций (они названы в пунктах 2-9 настоящего опросника); выполняет более восьми функций.

2.ПРИЕМ НА РАБОТУ: осуществляется сам собой, по обстоятельствам, без

участия службы персонала; по объявлению; по договорам с другими организациями, ведомством, учебными заведениями; через краткие публикуемые объявления; благодаря подробным публикациям с перечнем требований к работникам; существует специальный работник службы персонала, который подбирает небольшую часть работников; он подбирает большую часть работников.

3.КОМПЛЕКТОВАНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ: руководитель на глаз старается подобрать работников с учетом того, кто с кем будет работать; существуют методы, обеспечивающие психологическую совместимость работников и нормальный психологический климат, но их по-настоящему еще не применяли; такие методы применяют, но только в отдельных подразделениях; эти методы используются в обязательном порядке; производится чисто случайно и только по профессиональному принципу.

4.КОНТРАКТНАЯ СИСТЕМА: отсутствует; используется для отдельных работников в самом общем виде; для многих работников в общем виде; для немногих работников, но четко предусматривает права, обязанности и санкции в случае невыполнения с обеих сторон; практически для всех работников сверху донизу в четко выраженной форме.

5.ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ: для немногих, но с очень подробным перечнем, дополняемом регламентом, контактами и режимом работы; практически отсутствуют; существуют для отдельных работников в самом общем виде; для многих работников в таком же общем виде; практически такие инструкции введены повсеместно; для немногих, но с кратким перечнем обязанностей и функций.

6.ТЕКУЩЕЕ ОБУЧЕНИЕ: эпизодически устраиваются лекции и/или отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации; лекционные циклы устраиваются регулярно и/или на курсы посылаются многие; существует единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу; касается только подготовки по рабочим и техническим специальностям; такая система охватывает весь без исключения персонал; практически отсутствует.

7.ДОЛЖНОСТНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ: дело случайное, непредсказуемое, и во многом зависящее от начальства; существуют график должностного продвижения для всех и методы, гарантирующие должностное соответствие; зависит от конкретных руководителей, которые принимают при отборе объективные, но волевые решения; производится на конкурсной основе, но чисто формально; на конкурсной основе по объективным критериям; зависит от начальства, которое учитывает при отборе и деловые качества, и личное отношение к работнику.

8.АТТЕСТАЦИЯ: по тестовым методикам, обеспечивающим автоматизм получения результатов - каждые 3 года; практически не проводится; для большинства категорий персонала, но чисто формально; практически для всех и по нескольким методикам, обеспечивающим объективность, но нерегулярно; по методикам строго регулярно - каждые 3-5 лет; проводится от случая к

случаю для отдельных категорий персонала; по тестовым методикам ежегодно.

9.УВОЛЬНЕНИЕ: руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию; осуществляется просто, без проволочек и является рутинной; каждый факт увольнения по собственному и несобственному желанию отражается на кармане работников службы персонала; работники службы персонала или руководство несут моральную ответственность за любой факт увольнения.

10.ПРИ СОКРАЩЕНИИ ШТАТОВ: увольняющихся заранее предупреждают об этом; ищут им другую работу и обязательно по специальности, дают новую специальность за свой счет или совместно с принимающим на работу предприятием; им стараются подыскать какую-нибудь другую работу; работников немедленно увольняют согласно трудовому законодательству.

4. Организационная культура.

Тест 1.

1. Организационная культура как понятие международное:

- "организационная" и "институциональная" культура - понятия идентичные и взаимозаменяемые;
- в США и Европе единые подходы к формированию организационной культуры;
- Россия копирует традиции Японии в формировании корпоративной культуры.

3. Сопоставление традиций организационной культуры:

- традиции Европы и Японии в развитии организационной культуры ближе России, чем опыт США;
- организационная культура в США и Европе несравнима;
- в развитии организационной культуры происходит интеграция, национальные особенности уже стерлись.

4. Спонсорство как проявление организационной культуры:

- филантропия, спонсорство, благотворительность - понятия идентичные;
- спонсорство является разновидностью предпринимательства;
- спонсорство и благотворительность чужды российскому бизнесу.

5. Благотворительность как проявление организационной культуры:

- российский бизнес успешно сочетает свою деятельность с благотворительностью;
- масштабы благотворительности в России позволяют решить основные социальные проблемы;
- возрождение традиций благотворительности в России - забота государства.

Тест 2. «Какой вид организационной культуры Вам более всего подходит?»

Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний,

используя следующие оценки:

«ПС» («полностью согласен»), «С» («согласен»), «Н» («не уверен»), «НС» («не согласен»), «АНС» («абсолютно не согласен»).

Таблица 12.

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АНС
1. Мне нравится работать в команде и рассматривать Проделанную мною работу как свой взнос в работу Всего коллектива					
2. Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо Личные нужды, когда речь идет о целях всего да речь идет о целях всего отдела.					
3. Мне нравится то чувство эмоционального подъема и Которое я испытываю, идя на риск					
4. Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не Значения то, сколько усилий он или она потратили, Выполнить эту работу					
5. Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо					
6. Мне нравится работать с менеджерами, которые Объясняют свои действия и решения					
7. Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления и они сами формируют свои отношения на Преимущественно неформальной основе					

Используя ключ, подсчитайте баллы.

Таблица 13.

Номер утверждения	Оценки				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1					
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

Оцените свой результат.

Чем больше баллов вы набрали, тем более комфортно вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механистической, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров культурой. Это характерно для больших корпораций и государственных учреждений.

Отрицательное количество баллов (со знаком «—») указывает на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой

и инновационной по своей сущности культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские отделы, рекламные агентства, компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые предприятия.

5. Деловая этика.

Тест 1.

1. Этические требования к специалисту ПР в России:

- они не сформулированы;
- черные технологии слишком популярны;
- этические основы профессии ПР изложены в документах РАСО.

2. Этические основы ПР в России:

- Российский кодекс профессиональных и этических принципов в области СО, принят в 2001 году;
- Российский кодекс профессиональных и этических принципов в области СО, кардинально отличается от международных документов;
- этические основы по СО невозможно свести к одному документу, слишком многое зависит от конкретной ситуации.

3. Уровень правового регулирования деятельности ПР:

- есть специальный закон РФ о ПР;
- деятельности ПР регулируется законодательно на уровне субъектов Федерации;
- деятельность ПР регламентирована рядом законов РФ.

Тест 2. «Какой вы собеседник».

Оцените свою способность слушать собеседника. С этой целью:

1. внимательно ознакомьтесь с предлагаемыми вариантами ситуаций;
2. отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение, досаду и раздражение при беседе с любым человеком (товарищем, непосредственным руководителем, случайным собеседником и т.д.);
3. подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение (25 ситуаций — 100%);
4. сделайте выводы;
5. подумайте о путях совершенствования своей способности слушать собеседника.

Таблица 14.

Варианты ситуаций	Ситуации, вызывающие раздражение
Собеседник не дает шансов высказаться. У меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.	
Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы	
Собеседник никогда не смотрит в лицо во время беседы, и я не уверен, слушает ли он меня	
Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени	
Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова	
Собеседник не улыбается. У меня возникает Чувство неловкости и тревоги	
Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями	
Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл	
Собеседник всегда старается опровергнуть меня	
Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание	
Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться	
Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал	
Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться	
Собеседник при разговоре сосредоточен, но занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т.п., и я твердо уверен в том, что он при этом невнимателен	
Собеседник делает выводы за меня	
Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование	
Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая	
Собеседник смотри на меня, как бы оценивая	
Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же	
Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает	
Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты	
Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-то важное	
Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросами: "Вы тоже так думаете?" или "Вы не согласны?"	

Если процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

70 - 100 - Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и стараться научиться слушать.

40 - 70 - Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника; избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимания на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

10 - 40 - Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время высказать свою мысль полностью, приспособляйте свой темп мышления к его речи - и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

0 - 10 Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Вам стиль общения может стать примером для окружающих.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация персонала — это процесс приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствование деловых и личностных качеств работника.

Глобальная цель управления - максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

Движение персонала — процесс перемещения персонала организации, включающий повышение, понижение в должности, перевод, увольнение.

Культура - это, что разделяют все или почти все члены данной социальной группы, то, что старшие передают младшим, что формирует поведение и представления данной социальной группы о мире, например, мораль, законы, обычаи.

Методы оптимизации управленческих решений - это конкретные приемы и способы, позволяющие выбрать наиболее рациональное решение.

Методы разработки управленческого решения - набор организационных, технологических, экономических, правовых и социальных мероприятий, направленный на формирование управленческого решения.

Миссия - это предназначение компании, утверждение о смысле ее существования, которое может включать в себя описание вневременной цели компании, основных средств ее достижения и ценностей фирмы.

Набор персонала - множество действий, которые использует предприятие для того, чтобы привлечь на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для того, чтобы помочь предприятию достичь целей.

Обучение персонала — процесс, осуществляемый в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки.

Объективная организационная культура - состояние материально-вещественного фактора организации, внешний вид зданий, сооружений, место их расположения, оформление прилегающих территорий, внутренний комфорт, удобства, состояние активной части производственных фондов, освещенность рабочих мест, объем пространства, комнаты отдыха, приема посетителей, столовая, буферы, стоянки для автотранспорта, коммуникации, уровень решения социальных вопросов и т.д.

Организационная культура- это разделяемые всеми ценности, представления, ожидания, нормы, приобретенные по мере вхождения в компанию и за время работы в ней.

Оформление документации по персоналу — процесс планомерного ведения кадровой документации по каждому отдельному сотруднику организации.

Оценка персонала — процесс, осуществляемый для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту

(должности), включает определение потенциала работника, индивидуального вклада и аттестацию персонала.

Персонал - совокупность всех наемных работников, выполняющих управленческие, производственные и вспомогательные функции.

Повышение квалификации персонала — процесс целенаправленного обучения узкому кругу дисциплин для выполнения задач более высокого уровня.

Подбор персонала — процесс привлечения на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям для занятия вакантных должностей, а также определения соответствия виду деятельности и принятия решения о пригодности или непригодности кандидатов.

Потребность в персонале — процесс определения наличия вакантных мест, которые необходимо заполнить в подразделениях организации в соответствии с основными параметрами (количество, качество, время принятия).

Профессиональная адаптация (профессиональная гибкость) - способность приспособления профессиональных возможностей человека к условиям приспособления профессиональных возможностей человека к условиям конкретного труда на производстве.

Развитие персонала — процесс, направленный на обеспечение поддержания и улучшения кадрового потенциала.

Расстановка персонала — процесс распределения работников по категориям промышленно-производственного персонала на базе научно обоснованных норм затрат труда, а также с соблюдением определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу с учетом социально-психологических аспектов совместимости сотрудников.

Решение - результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Сертификация персонала — процесс, посредством которого третья сторона письменно удостоверяет, что конкретный специалист организации соответствует определенным требованиям.

Система заработной платы и льгот работников — процесс определения систем заработной платы и социальных льгот для различных категорий персонала, а также их корректировка в процессе проведения различных кадровых мероприятий.

Ситуация представляет собой реальное состояние дел объекта управления.

Служба управления персоналом - функциональное подразделение организации, занимающееся вопросами управления персоналом.

Стратегическая задача - крупная (в масштабах фирмы) задача или проблема, решаемая в ходе достижения стратегической цели.

Стратегическая цель - намеченный конечный результат управленческой деятельности, который приводит к коренным изменениям экономического положения фирмы.

Стратегическое управление - управление, при котором центр внимания руководства переносится на факторы внутренней и внешней среды организации, ее окружения (поставщики, клиенты, конкуренты, государственные структуры, партнеры и т.д.).

Субъективная организационная культура - восприятие сотрудниками общих правил поведения и дисциплины и следование им в повседневной жизни, форма одежды, культура речи, исполнительность, подражание манерам руководителя, отношение к вышестоящим и нижестоящим по должности сотрудникам, клиентам и т.д.

Управление организационной культурой предполагает возможность влиять через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня (технология, артефакты, наблюдаемые образцы поведения) на подповерхностный уровень (ценностные ориентации и верования, разделяемые членами организации и отражаемые в языке и символах) вплоть до изменения базовых предположений.

Управление персоналом - это вид управленческой деятельности, целью которой является создание команды профессионалов, сплоченных в рамках единой корпоративной культуры, обладающей потенциалом, необходимым для достижения генеральной цели предприятия.

Управленческое решение — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Формирование резерва персонала — процесс определения состава сотрудников организации, обладающих соответствующим потенциалом для занятия в перспективе вышестоящих должностей.

Формы разработки управленческого решения - способ оформления решения руководителя: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, положение, правила, модель.

Формы реализации управленческого решения - способы передачи решения исполнителю; предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, (тренинг), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

Цель - осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.

Ценностные ориентации - это личные представления сотрудников о добре и зле, о справедливости и несправедливости в действиях и поступках как сотрудников и руководства, так и собственных, морально-нравственные

нормы и принципы, наиболее ценные для организации события, традиции, устои, правила и процедуры.

Эталоном называется несуществующий вариант решения, составленный из наилучших значений характеристик. Иногда эталонный вариант называют идеалом.

Этика определяется как набор или совокупность нравственных принципов, которые управляют действиями человека или группы людей. Основным компонентом любой этической системы являются нравственные ценности человека, группы или общества.

Эффективность управленческого решения - эффективность использования ресурсов, определяемая по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, персонал, оборудования и др.

Содержание

Название темы	Стр.
Введение	4
1. Установление целей в организации	5
2. Управленческие решения	7
3. Теоретические и организационные основы управления персоналом	14
4. Организационная культура	18
5. Деловая этика	22
Тесты рубежного контроля	26
Глоссарий	36
Содержание	42

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

Е.В. Степаненко

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**ПОСОБИЕ
ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
И ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

*для студентов III курса
специальности 030602
дневного обучения*

Часть II

Москва – 2006