

Введение

Целью освоения дисциплины «Теория менеджмента» является подготовка студентов к организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление на предприятиях и в организациях любой организационно-правовой формы.

Целью данного учебно-методического пособия является формирование методической базы для проведения практических занятий по курсу «Теория менеджмента». Настоящее пособие разработано в соответствии с рабочей программой дисциплины «Теория менеджмента» и включает в себя перечень, содержание и методические рекомендации по выполнению практических занятий.

Задания на выполнение практических работ содержат: перечень тем теоретического курса и ключевых терминов, знание которых необходимо для выполнения практического занятия, описание задания, процедуру выполнения, рекомендации по выполнению задания, список рекомендованной к изучению литературы.

Практические занятия основаны на использовании как традиционных (семинары, практикумы), так и активных методов обучения (деловые игры, групповые дискуссии, работа с кейсами и т.д.). Применение метода обучения в группе способствует эффективной проработке конкретной ситуации, учит студентов командной работе, предполагает развитие навыков аргументации своей точки зрения и учета мнения других.

В соответствии с программой курса «Теория менеджмента» для студентов дневной формы обучения предусмотрено проведение практических занятий в объеме 68 академических часов. Настоящее учебно-методическое пособие является первой частью и содержит описание 17 практических занятий в общем объеме 34 академических часа.

Практическое занятие 1. Базовые понятия курса. Содержание управленческого труда.

Цель практического занятия: закрепление теоретических знаний по теме.

Темы для повторения:

- Менеджмент как вид деятельности.
- Современные подходы к управлению.

Ключевые термины:

Понятие «менеджмент», «управление».

Объект, субъект, предмет управления.

Характеристика управленческого труда.

Задание:

Решить кроссворд по теме «Менеджмент».

По горизонтали:

2. Обмен информацией между двумя и более людьми.
5. Согласование отдельных самостоятельных процессов в производстве, управлении между собой.
7. Обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.
8. Возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.
9. Фактическое состояние системы.
11. Совокупность людей, объединенных общей целью, совместной деятельностью, единством интересов, единой организацией.
14. Конкретное конечное состояние или желаемый результат.
16. Средство преобразования исходных материалов для получения желаемых продукции и услуг.
17. Метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.
19. Процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.
20. Школа, представителями которой являются А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.МакГрегор.
22. Вопрос или ситуация, требующие изучения, разрешения.
23. Японская система управления качеством, метод управления бережливыми производственными линиями, использующий информационные карточки для передачи заказа на изготовление с последующего процесса на предыдущий.
25. Сотрудник компании, осуществляющий управленческие функции.
26. Выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления.
27. Основатель школы административного управления, разработал 14 универсальных принципов управления.
29. Проектирование возможных результатов в условиях ограничений по времени, ресурсам.
32. Способ осуществления управления.
33. Способность принимать правильные решения, минуя промежуточные результаты.
36. «Отец» науки управления, основоположник школы научного управления.
39. Описание ограниченного множества действий, выполняемых кем-то или чем-то в рамках определённого процесса.
40. Уровень неопределенности в предсказании результата.
41. Характеристика процесса управления, указывающая на повторяемость этапов последнего.
42. Общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

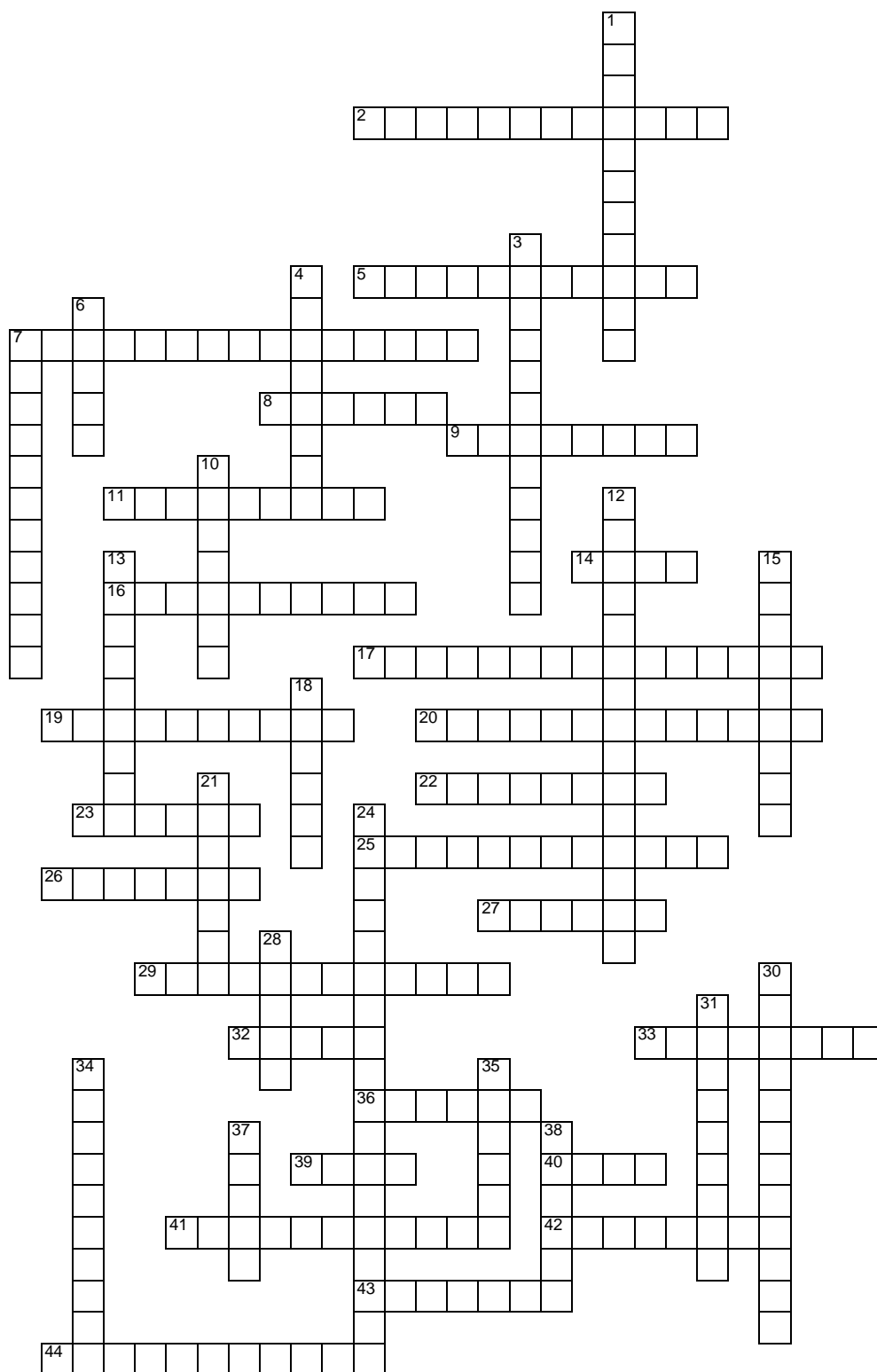
43. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, составляющих единое целое.

44. Одно из основных свойств системы, заключающееся в зависимости каждого элемента, его свойств и отношений в системе от его места, функций и т. д. внутри целого.

По вертикали:

1. Замена ручного труда машинным.
3. Свойство, противопоставляемое непрерывности, прерывность.
4. Несогласие между двумя и более сторонами (лицами, группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.
6. Отдельная, организационно-обособленная ячейка, единица организационной структуры управления, выполняющая определенную функцию (ее часть, несколько функций).
7. Группа лиц, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.
10. Поведение человека, изменяющее отношение и чувства других людей.
12. Человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.
13. Внутреннее строение системы.
15. Побуждение людей к действиям, деятельности для достижения поставленной цели.
18. Основная общая цель организации, основная причина ее существования.
21. Влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.
24. Количество продукции, выпущенной работником/группой работников за какое-то время.
28. Человек в организации, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.
30. Принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.
31. Общий, всесторонний, комплексный план достижения целей в долгосрочной перспективе.
34. Процесс систематического, целенаправленного воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.
35. Представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета, что позволяет упростить реальность и увидеть внутренние отношения.
37. Философское исследование морали и нравственности, принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

38. Два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на других и испытывает влияние с их стороны.



Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.

Практическое занятие 2-3. Разработка этического кодекса менеджера. Социальная ответственность бизнеса.

Цель практического занятия: изучение примеров этичного поведения в бизнесе, анализ опыта социально-ответственных предприятий.

Темы для закрепления:

- Менеджмент как вид деятельности.
- Современные подходы к менеджменту.

Ключевые термины:

Этика. Деловая этика.

Социальная ответственность бизнеса.

Задания:

В практике бизнеса существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте их.

1. Вы – главный менеджер на крупном предприятии по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями? Каким будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

3. Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море отдыхать противопоказано. Как Вы поступите?

4. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на

этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримете? Почему?

5. Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись? Почему?

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.
4. Уткин Э.А. Менеджмент. – М.: «ТЕИС», 2003.

Практическое занятие 4-5. Эволюция управленческой мысли. Сравнительный анализ американского, японского и западноевропейского менеджмента.

Цель практического занятия: закрепление теоретических знаний по теме.

Темы для повторения:

- Эволюция управленческой мысли.
- Современные подходы к менеджменту.

Ключевые термины:

Школы менеджмента. Научные подходы в менеджменте.
Американский, японский, западноевропейский, российский менеджмент.

Задания: ответить на вопросы теста.

1. Согласно представлению теоретиков менеджмента практика управления возникла...

- А.** вместе с возникновением системного подхода
- В.** в ходе индустриализации промышленности
- С.** вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
- Д.** вместе с созданием Ф. Тейлором школы научного управления.
- Е.** нет правильного ответа

2. Кого называют «отцом научного менеджмента»?

- A. А.Смит
- B. Ф.Тейлора
- C. Г.Форда
- D. Г.Гантта
- E. М.Вебера

3. К основным положениям школы научного управления можно отнести...

- A. научный подход к подбору и обучению персонала
- B. усиление разработки социальных аспектов трудовых ресурсов
- C. единство распорядительства
- D. нормирование труда
- E. демократизация управления

4. К представителям школы научного управления не относится:

- A. Г. Гантт;
- B. Д. Муни;
- C. Ф.Гилбрет;
- D. Г.Эмерсон;
- E. Ф. Тейлор.

5. Определение принципов управления трудом рабочего на уровне цеха является достижением представителей школы...

- A. человеческих отношений
- B. научного управления
- C. административного управления
- D. поведенческих наук
- E. количественной школы

6. Какое из перечисленных ниже положений нельзя отнести к школе научного управления?

- A. Отбор работников, лучше всех подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения
- B. Отделение планирования и обдумывания от самой работы
- C. Применение приемов управления межличностными отношениями
- D. Правильное использование материального стимулирования для повышения производительности
- E. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи

7. Какое из ниже перечисленных положений не относится к концепции Ф. Тейлора?

- A. Замена эмпирических приемов научным исследованием элементов работы
- B. Улучшение социально-психологического климата на предприятиях
- C. Отделение административной работы от производственной
- D. Подбор, обучение и расстановка рабочих по рабочим местам

Е. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научной организации труда

8. Что из ниже перечисленного нельзя отнести к системе Ф. Тейлора?

- А. точное установление норм времени (выработки)
- В. изучение движений рабочего
- С. подбор инструментов, оборудования, режимов обработки изделий
- Д. линейная система управления
- Е. рациональный подбор рабочих

9. Какими вопросами занимались Ф. и Л. Гилбрет?

- А. Описанием функций управления
- В. Изучением физических движений в производственном процессе
- С. Разработкой психологических тестов, с помощью которых изучались способности и склонности испытуемых к различным профессиям
- Д. Разработкой универсальных принципов управления
- Е. Изучением потребностей людей

10. Кто является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятия?

- А. Ф. Тейлор;
- В. Г.Форд;
- С. Г. Гантт;
- Д. Ф. Гилбрет;
- Е. А. Файоль.

11. Какую книгу можно считать главным трудом Г. Эмерсона?

- А. "Научная организация труда"
- В. "Общее и промышленное управление"
- С. "Двенадцать принципов производительности"
- Д. "Моя жизнь, мои достижения"
- Е. "Принципы научного менеджмента"

12. Целью деятельности Г.Форда являлось...

- А. производить автомобили с минимальными затратами и снижать на них цены;
- В. получать прибыль за счет снижения объема продаж;
- С. увеличивать объем реализации продукции в результате увеличения цены;
- Д. производить автомобили с минимальными затратами с целью увеличения прибыли на единицу продукции;
- Е. нет правильных ответов.

13. Что из ниже перечисленного не относится к принципам организации производства, сформулированных Г.Фордом?

- А. Максимальное разделение труда, специализация
- В. Размещение оборудования по ходу технологического процесса
- С. Проявление инициативы работниками предприятия
- Д. Регламентированный ритм производства продукции

Е. Механизация транспортных операций

14. Кто является родоначальником административной (классической) школы менеджмента?

- А. М. Вебер
- В. Э. Мейо
- С. Г. Гантт
- Д. А. Файоль
- Е. А. Маслоу.

15. В чем заключаются особенности классической (административной) школы управления?

- А. Представители классической школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления
- В. Основное внимание уделяется значению человеческого фактора
- С. Эта школа занималась вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего
- Д. Систематизированный подход к управлению всей организации
- Е. Нет правильных ответов

16. В чем состоит вклад классической (административной) школы менеджмента в развитие управленческой мысли?

- А. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности
- В. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей
- С. Описание функций управления
- Д. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи
- Е. Развитие принципов управления

17. Направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами, в теории менеджмента называется термином ...

- А. «функция управления»
- В. «принцип управления»
- С. «задача управления»
- Д. «функциональное подразделение организации»
- Е. «координация»

18. Планирование, организация, мотивация, координация и контроль с точки зрения теории менеджмента в совокупности представляют собой _____ менеджмента.

- А. работы
- В. задачи
- С. принципы
- Д. функции
- Е. законы

19. К функциям управления, сформулированным А.Файолем, не относится ...

- А. координирование
- В. контроль
- С. отчетность
- Д. предвидение
- Е. организация

20. Принципы управления – это:

- А. элементы управления
- В. правила управления
- С. сфера деятельности управления
- Д. функции управления
- Е. все ответы правильны

21. Какой из принципов управления не был сформулирован А.Файолем?

- А. единоначалие
- В. разделение труда
- С. вознаграждение
- Д. порядок
- Е. этика бизнеса

22. К принципам управления, сформулированным А. Файолем, не относится...

- А. дисциплина
- В. подчинение личных интересов - общим
- С. вознаграждение персонала
- Д. постоянное совершенствование управления
- Е. справедливость

23. Какой из принципов не соответствует бюрократическому типу организации по М. Веберу?

- А. каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью
- В. четкое, рациональное разделение труда
- С. лидеры доверяют подчиненным и убеждены в том, что их персонал ответственно трудится для достижения поставленных целей
- Д. каждый член организации занимает должность в соответствии с его квалификацией и огражден от возможности произвольного увольнения
- Е. система четких правил, инструкций, стандартов

24. Какую из нижеперечисленных позиций нельзя отнести к исследованиям школы человеческих отношений?

- А. увеличение внимания к социальным, групповым потребностям человека
- В. стремление к обогащению рабочих мест
- С. углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей

D. повышение роли неформальных отношений в коллективе
E. развитие средств и методик изучения взаимопонимания формальных и неформальных организаций.

25. К основным положениям школы человеческих отношений в менеджменте можно отнести...

- A.** участие работников в управлении
- B.** беспристрастность
- C.** применение экономико-математических моделей в управлении
- D.** использование групповой самоорганизации
- E.** развитие принципов управления

26. Свои исследования в рамках развития моделей человеческих отношений вели такие исследователи, как...

- A.** Д. Мак-Грегор
- B.** А. Маслоу
- C.** Ф. Тейлор
- D.** Н. Винер
- E.** Г. Форд

27. Кого следует отнести к представителям школы человеческих отношений в развитии американской теории организации?

- A.** Г. Форд;
- B.** Э. Мейо;
- C.** А. Файоль;
- D.** Г. Гантт;
- E.** М. Вебер.

28. Новое научное направление в менеджменте, выделившееся по результатам Хоторнского эксперимента, основано на том положении, что...

A. разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата – залог повышения производительности труда

B. работа по управлению - это определённая специальность

C. человеческий фактор - основной элемент эффективности организации

D. постоянное совершенствование технологических операций – залог эффективности организации

E. все ответы верны

29. Хоторнский эксперимент показал, что на производстве важно учитывать факторы...

A. экономические

B. физические

C. социально-психологические

D. эргономические

E. экологические

30. Хоторнский эксперимент впервые выявил зависимость между производительностью труда и...

- А. продолжительностью рабочего дня
- В. условиями оплаты
- С. морально-психологическим климатом в коллективе
- Д. нет правильного ответа

31. Что является основной целью школы " поведенческих наук"?

А. применение методов налаживания межличностных отношений.
 В. использование научного анализа для определения лучших способов решения производственных задач.

С. развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника с целью использования их в интересах организации.

Д. создание универсальных принципов управления.

Е. развитие количественных методов управления.

32. Укажите позицию, которая не входила в круг проблем, изучаемых представителями бихевиористского направления

- А. социального взаимодействия
- В. мотивации
- С. материального стимулирования
- Д. коммуникаций в организациях
- Е. лидерства

33. Возникновение школы «поведенческих наук» было обусловлено...

А. попытками оптимизации межличностных отношений в трудовом коллективе

В. поиском новых путей с позиций классической школы

С. стремлением обосновать наибольшую значимость направленности коллектива, а не отдельных работников на предприятии

Д. задачами повышения эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов

Е. все ответы верны

34. Разработка теории мотивации является достижением...

А. школы человеческих отношений

В. количественной школы управления

С. административной (классической) школы управления

Д. школы поведенческих наук

Е. школы научного управления

35. Кто из этих ученых не представлял школу «поведенческих наук»?

А. Д. Макгрегор

В. М. Вебер

С. Ф. Герцберг

Д. А. Маслоу

Е. Р. Лайкерт

36. Что не входило в круг вопросов, которые рассматривались представителями школы поведенческих наук?

- А. изменение содержания работы и качества трудовой жизни
- В. развитие принципов управления
- С. изучение межличностных взаимодействий между людьми на предприятии
- Д. расширение возможностей каждого работника управлять своим трудом
- Е. создание условий для раскрытия и повышения творческого начала в исполнителе

37. В соответствии с теорией А. Маслоу, к первичным потребностям относятся...

- А. самовыражение через творчество
- В. признание личных достижений
- С. принадлежность к коллективу
- Д. гарантированная занятость
- Е. страхование от несчастных случаев.

38. Согласно теории А. Маслоу, к вторичным потребностям относятся...

- А. желание иметь постоянные средства к существованию
- В. полное использование своих возможностей
- С. стабильность условий жизнедеятельности
- Д. служебный рост, статус
- Е. уверенность в завтрашнем дне

39. Ключевой характеристикой школы науки управления (математической, количественной) является...

- А. использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи
- В. замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями
- С. применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации.
- Д. правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
- Е. применение приемов управления межличностными отношениями в организации.

40. Для школы науки управления (математической, количественной) характерно...

- А. углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей
- В. описательный анализ
- С. эмпирический характер принятия управленческих решений
- Д. развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

Е. развитие принципов управления

41. В какой стране принцип «наше богатство – человеческие ресурсы» лежит в основе «национальной» модели менеджмента?

- А. Америка
- В. Франция
- С. Россия
- Д. Япония
- Е. Швеция

42. Что не характерно для японской модели менеджмента?

- А. коллективная ответственность
- В. индивидуальный характер принятия решений
- С. продвижение по службе по старшинству и стажу работы на фирме
- Д. работники, кроме должностных обязанностей, стремятся сделать максимум полезного для своей организации
- Е. подготовка руководителей универсального типа

43. При выдвижении работника на руководящую должность, по японской системе (системе «синьоризма»), решающее значение имеют два фактора...

- А. уровень образования
- В. смена руководства фирмы
- С. возраст работника
- Д. результаты конкурсов и сдачи экзаменов на должность
- Е. стаж работника на предприятии

44. По каким двум из указанных позиций управленческие школы США и Японии не имеют определенного сходства:

- А. в особом поле внимания находится активизация человеческого фактора
- В. постоянные инновации
- С. разукрупнение больших предприятий и умеренная децентрализация производства
- Д. ставка на инициативность и индивидуализм отдельных работников;
- Е. менеджеры ориентируются на группу и организацию в целом

45. Что не характерно для японской модели менеджмента?

- А. коллективная ответственность
- В. индивидуальный характер принятия решений
- С. продвижение по службе по старшинству и стажу работы на фирме
- Д. система пожизненного найма
- Е. подготовка руководителей универсального типа

46. Японскую модель менеджмента характеризуют такие принципы управления, как...

- А. гарантия занятости и создание обстановки доверительности
- В. строгая формализация структуры управления
- С. управление, ориентированное на качество
- Д. ориентация на индивидуальные навыки и инициативу

Е. выполнение работы на основе четкого исполнения должностных инструкций

47. К особенностям американского стиля управления организацией можно отнести...

А. личную ответственность каждого руководителя за выполнение директивно установленных показателей

В. отказ от использования формального описания полномочий исполнителя в пользу неформального регулирования

С. четко определенную ответственность каждого работника

Д. преобладание использования групповых форм контроля

Е. продвижение по службе с учетом выслуги лет

48. К особенностям российской модели менеджмента относятся...

А. ограниченная роль трудового коллектива в управлении

В. всеобщее участие в конечном результате

С. гарантия занятости и создание обстановки доверительности

Д. ориентация на производство

Е. система пожизненного найма

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.

Практическое занятие 6. Решение кейса «Диагностика системы управления предприятием»

Цель практического занятия: приобретение навыков анализа проблем в управленческой деятельности.

Темы для повторения:

- Организация как система.
- Современные подходы к менеджменту.

Ключевые термины:

Менеджмент и управление.

Функции управления. Планирование. Организация. Контроль.

Задание: решить кейс.

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной

программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придании ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий:

- десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее и средне-специальное образование;
- пять человек со средне-специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста;
- пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина;
- четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института);
- один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться. Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении, отделом руководила Ильина А.Н.

Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Задание 1.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Задание 2.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных от вашего отдела, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.

Практическое занятие 7. Проектирование организационных структур.

Цель практического занятия: закрепление знаний по теме «Организационные структуры», формирование навыков построения организационных структур.

Темы для повторения:

- Построение организации и организационные структуры.

Ключевые термины:

Норма управляемости. Централизация и децентрализация.

Типы организационных структур.

Задание.

По схемам организационных структур:

1. Определить тип организационной структуры.
2. Определить иерархичность организационной структуры.
3. Определить норму управляемости Генерального директора.
4. Выделить (цветом, штриховкой) основные и поддерживающие подразделения.
5. Определить достоинства и недостатки организационной структуры.
6. Каким образом можно увеличить централизацию? децентрализацию?

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.

Практическое занятие 8-9. **Организационные изменения.** **Диагностика корпоративной культуры.**

Цель практического занятия: формирование навыков диагностики корпоративных культур, закрепление знаний по методическим основам проведения организационных изменений.

Темы для повторения:

- Организационные изменения.
- Корпоративная культура.

Ключевые термины:

Виды управленческих проблем. Типы организационных изменений. Сопротивление персонала. Теория изменений К.Левина. Типология корпоративных культур.

Задание.

Провести диагностику компании по методике С.Ганди и методике Кэмерона-Куинна.

Компания А. Завод по производству строительных материалов. Существует более 60 лет. Находится в пригороде. Штат компании около 1000 человек. Основную массу работников составляют стекловары, операторы производственных линий, наладчики, электромонтеры, технологи и слесари различной квалификации. Средний возраст сотрудников 45 лет. Зарплаты невысокие, производство вредное, молодежь не идет. В планах компании - запуск новой линии по производству нового вида продукции и вместе с этим привлечение молодых кадров. Бюджет на корпоративные мероприятия крайне ограничен.

Компания Б. Небольшая, почти семейная компания численностью 45 человек по продаже инженерного оборудования. Офис находится в Москве. Средний возраст сотрудников 25 лет. Основные специалисты – менеджеры по продажам и логистике. Текучести кадров практически нет. Бизнес развивается стабильно. Руководство готово выделять средства на корпоративные мероприятия, но требует четкого определения пользы от них.

Компания В. Сеть универсальных магазинов. Штат компании более 2000 человек. Средний возраст сотрудников 30 лет. В планах компании расширение сети. Подбор персонала осуществляется в основном на должности продавцов, кладовщиков и вспомогательного персонала. Одна из приоритетных задач - обучение персонала и повышение уровня обслуживания клиентов.

Компания Г. Государственный научно-исследовательский институт, существует более 80 лет. Штат компании около 800 человек. Средний возраст сотрудников 55 лет. Основную массу работников составляют кандидаты наук, профессора. В планах компании разработка нового сверхсовременного механизма и привлечение молодых кадров. Руководство

готово выделять средства только на интересные и нестандартные корпоративные мероприятия, учитывая статус большинства сотрудников.

Компания Д. Общеобразовательная школа. Возраст сотрудников от 21 (молодые учителя, только что окончившие вуз) до 65 лет. Штат 50 человек. Преимущественно женский коллектив. Корпоративные мероприятия проводятся в основном за счет сотрудников (в складчину), организовываются стихийно и ограничиваются чаепитием на большой перемене в учительской комнате. Организаторами выступают либо секретарь директора, либо завуч.

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.

Практическое занятие 10-11. Планирование деятельности предприятия. Построение диаграмм Гантта.

Цель практического занятия: закрепление знаний по теме «Планирование как функция управления».

Темы для повторения:

- Планирование как функция управления.

Ключевые термины:

Планирование. Типы планирования. Принципы планирования.

Задания:

Выполнить задания, предложенные преподавателем.

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.

Практическое занятие 12-13. Проектирование бизнес-стратегии фирмы. Проведение SWOT-анализа управленческой ситуации.

Цель практического занятия: закрепление знаний по стратегическому планированию и бизнес-стратегиям.

Темы для повторения:

- Основы стратегического управления.

Ключевые термины:

Стратегическое управление. Стратегии бизнеса. SWOT-анализ.

Задания:

Выполнить задания, предложенные преподавателем.

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.

Практическое занятие 14. Управление по целям.

Цель практического занятия: формирование навыков разработки «дерева целей», закрепление технологии управления по целям.

Темы для повторения:

- Планирование как функция управления.
- Основы стратегического управления.

Ключевые термины:

МВО (управление по целям). «Дерево целей».

Задания:

Решить кейс.

Некоторое время назад руководство компании «АйТи» пришло к выводу, что существующая система планирования уже не соответствует требованиям растущего бизнеса. Подразделения компании казались разрозненными, их взаимодействие при решении общих задач было слабым. Поднять качество управления на более высокий уровень позволило внедрение МВО – системы управления по целям.

Занимающаяся системной интеграцией компания «АйТи» была создана в 1990 году – и, как многие фирмы на российском ИТ-рынке, начиналась с небольшого сообщества единомышленников. Поощрение в коллективе инициативы и творческого подхода и демократичный стиль управления достаточно быстро позволили ей стать одним из лидеров ИТ-рынка. К 1999 г. в группе компаний «АйТи» существовало шесть основных бизнес-направлений плюс региональные представительства в шести российских городах. Именно постоянно растущие масштабы бизнеса и стали одной из причин, заставивших руководство «АйТи» задуматься об оптимизации управленческого процесса. Разумеется, в корпорации существовала система планирования и отчетности, однако из-за того, что эти процессы не были жестко формализованы, деятельность на местах могла происходить не совсем так, как представляло себе руководство. Приоритеты бизнес-подразделений иногда оказывались выше приоритетов компании, а согласованная работа на единый результат могла оставаться на уровне деклараций.

Для проведения комплексной оценки управленческой системы «АйТи» в компанию был приглашен внешний консультант. После анализа ситуации специалист отметил, что одним из решений проблем могло бы стать внедрение стандартов МВО. Воплощение на практике системы, предполагающей синхронизацию целей управленца и исполнителей, позволяло перейти от планирования отдельных шагов непосредственно к планированию измеряемого результата, что, в свою очередь, исключало субъективизм при начислении премий и бонусов. Проанализировав доводы консультанта, руководство «АйТи» согласилось испытать концепцию на практике.

Подготовка к переводу компании и людей на новые управленческие «рельсы» проходила в несколько стадий. Этап пропаганды – разъяснения, почему есть смысл реорганизовать и дополнить привычную систему планирования и как МВО может объединить деятельность участников бизнес-процесса для достижения общих целей, – прошел в форме индивидуальных консультаций сотрудников с топ-менеджерами.

Чтобы развеять последние сомнения и закрепить материал, пройденный на индивидуальных занятиях, была организована общая презентация с изложением метода применительно к конкретной управленческой системе и стратегическому плану «АйТи» (первому в истории компании). Планирование по МВО стартовало в последнем квартале 1999 г.

По истечении трех «экспериментальных» месяцев выяснилось, что на практике сложностей с новой управленческой концепцией достаточно. Для многих простая вроде бы схема оказалась таковой лишь на первый взгляд. Некоторые менеджеры пытались целиком переложить квартальный план в МВО. Или, наоборот, сотрудник сосредотачивал усилия только на достижении целей, включенных в МВО, – а все остальное оставлял без внимания. Немало проблем возникало и с определением критериев.

Выявление «узких мест» в процессе работы по системе МВО стало поводом для проведения в 2000 г. серии тренингов по взаимодействию в команде, развитию управленческих навыков и т.п. Для большей наглядности формулировка общих целей и их детализация по отдельным подразделениям некоторое время проходили публично.

Как говорят в «АйТи», общность в видении целей компании – главный результат проведенных изменений. «Единое понимание направления движения является принципиальным моментом».

На то, чтобы сотрудники полностью разобрались со спецификой работы по МВО и перестали воспринимать его как формальность, ушло около года. Не меньше времени потребовалось, чтобы руководители подразделений осознали: этот перспективный инструмент управления и мотивации, к сожалению, не универсален. Когда концепция управления по целям доказала свою эффективность на уровне топ-менеджмента, в «АйТи» была попытка распространить успешную управленческую идеологию на

линейных менеджеров и даже исполнителей. Однако довольно скоро от этой идеи пришлось отказаться. Методика явно не «монтировалась» в процессные режимы (служба сервиса, бухгалтерия и т.п.), ориентированные не столько на достижение цели, сколько на соблюдение определенных параметров процесса.

Вопросы:

1. Какие основные ограничения при использовании метода?
2. Какие функции управления вбирает в себя метод?

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.

Практическое занятие 15. Взаимосвязь организационных структур и стратегии организации.

Цель практического занятия: закрепление знаний по теме.

Темы для повторения:

- Построение организационных структур.
- Основы стратегического управления.

Ключевые термины:

Организационные структуры. Стратегии бизнеса. BSC.

Задания:

Выполнить задание, выданное преподавателем.

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. – М.: МГТУ ГА, 2012.
2. Дорофеев В.Д. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.

Практическое занятие 16. Решение кейса «Доверяй, но проверяй»

Цель практического занятия: закрепление знаний по теме.

Темы для повторения:

Организация как функция управления.

Ключевые термины:

Делегирование полномочий. Организация. Планирование.

Задание:

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом.

Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы.

Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания:

1. Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
2. Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?
3. Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

Практическое занятие 17. Диагностика мотивационной структуры личности.

Цель практического занятия: ознакомление с методиками диагностики мотивационной структуры личности.

Темы для повторения:

- Мотивация как функция управления.

Ключевые термины:

Мотивация: внешняя и внутренняя. Стимулирование. Мотив, потребность, стимул. Мотивационная структура личности.

Задания:

1. Построить индивидуальный (личностный) мотивационный профиль.

Этап 1. Продумайте, какими характеристиками должна обладать идеальная, с Вашей точки зрения, работа. Оцените предложенные ниже характеристики с помощью 5-балльной шкалы:

1 – в моем понятии «идеальная работа» данная характеристика отсутствует;

2 – данная характеристика отвечает требованиям «идеальной работы» в малой степени;

3 – данная характеристика отвечает требованиям «идеальной работы» в средней степени;

4 – данная характеристика отвечает требованиям «идеальной работы» в большой степени (указать не более 10 характеристик);

5 – данная характеристика является неременным условием «идеальной работы» (указать не более 5 характеристик).

Характеристика:	И
1. Выполнение работы, нужной людям	
2. Удовлетворение интересов потребителей	
3. Ощутимый вклад в конечные результаты деятельности предприятия	
4. Ощутимый вклад в конечные результаты трудового коллектива	
5. Высокая оплата труда	
6. Своевременная (без задержек) оплата труда	
7. Зависимость оплаты труда от реального трудового вклада	
8. Возможность получения социальных льгот (жилья, путевок в санатории, детские сады и т.д.)	
9. Хорошие санитарно-гигиенические условия работы (низкий уровень шума, нормальное освещение, температура, чистота)	
10. Место работы располагается вблизи дома	
11. Эргономически удобное, комфортабельное, рабочее место с высоким уровнем технической оснащенности	
12. Удобный график работы	
13. Высокий уровень безопасности труда	
14. Гарантированная занятость на перспективу	
15. Хорошие взаимоотношения с руководством	
16. Хорошие взаимоотношения с коллегами по работе	
17. Завоевание уважения и признания окружающих	
18. Высокий статус и престиж должности	
19. Наличие подчиненных	
20. Перспективы должностного роста	
21. Интересная работа	

22.Возможность повышения уровня профессионального мастерства	
23.Возможность расширения интеллектуального кругозора	
24.Независимость и свобода действий при выполнении должностных обязанностей	
25.Возможность применения творческого подхода к решению поставленных задач	

Построить индивидуальный мотивационный профиль с помощью «ключа», предоставленного преподавателем.

2. Обсудить в группе, как можно использовать данную методику для оценки степени удовлетворенности персонала трудом.

3. Продумать, каким образом можно удовлетворять актуальные мотивы сотрудников.

Список рекомендуемой литературы:

1. Никифорова Л.Х. Организационное поведение. – М.: МГТУ ГА, 2006.

2. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?. – М.: Альпина Букс, 2007.

Содержание

1. Введение	3
2. Практическое занятие 1. Базовые понятия курса. Содержание управленческого труда.....	3
3. Практическое занятие 2-3. Разработка этического кодекса менеджера. Социальная ответственность бизнеса.....	7
4. Практическое занятие 4-5. Эволюция управленческой мысли. Сравнительный анализ американского, японского и западноевропейского менеджмента.....	8
5. Практическое занятие 6. Диагностика системы управления предприятием.....	17
6. Практическое занятие 7. Проектирование организационных структур.....	20
7. Практическое занятие 8-9. Организационные изменения. Диагностика корпоративных культур.....	21
8. Практическое занятие 10-11. Планирование деятельности предприятия. Построение диаграмм Ганта.....	22
9. Практическое занятие 12-13. Проектирование бизнес-стратегии фирмы. Проведение SWOT-анализа управленческой ситуации.....	22
10. Практическое занятие 14. Управление по целям.....	23
11. Практическое занятие 15. Взаимосвязь организационных структур и стратегии организации.....	25
12. Практическое занятие 16. Кейс «Доверяй, но проверяй».....	25
13. Практическое занятие 17. Диагностика мотивационной структуры личности.....	26