

№ 4856-2



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное  
автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южный федеральный университет»

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

ПО КУРСУ

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Часть 2

Учебно-методическое пособие  
Для студентов всех форм обучения  
по направлению  
080200, 080500 – Менеджмент

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

ФУЭС

Таганрог 2012

УДК 65.01

Составитель Т.В. Алесинская

Практические занятия по курсу «Основы менеджмента». Ч. 2.  
– Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2012. – 50 с.

Представлен план практических занятий второго семестра изучения годичного курса «Основы менеджмента», «Менеджмент». Указаны цели занятий, формируемые общие и профессиональные компетенции менеджеров, порядок проведения занятий, методические указания к выполнению заданий, контрольные вопросы. Рассмотрены следующие разделы лекционного курса: «Общие функции менеджмента и связующие процессы», «Социально-психологические основы менеджмента», «Инструментарий менеджмента», «Актуальные направления менеджмента».

Предлагаемое учебно-методическое пособие рекомендуется для преподавателей и студентов всех форм обучения, обучающихся по направлению подготовки 080200, 080500 – Менеджмент.

Табл. 3. Ил. 3. Библиогр.: 19 назв.

Рецензент Т.А. Макареня, д-р экон. наук, проф. каф. экономики ЮФУ.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА.....	8
1.1. Цели практического занятия .....	8
1.2. Порядок выполнения работы .....	8
Контрольные вопросы.....	9
2. ДЕПАРТАМЕНТИЗАЦИЯ И ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	10
2.1. Цели практического занятия .....	10
2.2. Порядок выполнения работы .....	10
2.3. Методические указания к выполнению задания «Разнесение подразделений по сферам деятельности» .....	11
Контрольные вопросы.....	13
3. ВНУТРЕННИЕ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ: ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ОТДЕЛАХ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ	14
3.1. Цели практического занятия .....	14
3.2. Порядок выполнения работы .....	14
3.3. Методические указания к выполнению задания .....	14
Контрольные вопросы.....	17
4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ .....	17
4.1. Цели практического занятия .....	17
4.2. Порядок выполнения работы .....	18
Контрольные вопросы.....	18
5. МОТИВАЦИЯ .....	18
5.1. Цели практического занятия .....	18
5.2. Порядок выполнения работы .....	19
Контрольные вопросы.....	19
6. КОНТРОЛЬ .....	20
6.1. Цели практического занятия .....	20
6.2. Порядок выполнения работы .....	20
Контрольные вопросы.....	20
7. РЕАЛИЗАЦИЯ ОБЩИХ ФУНКЦИЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ.....	21
7.1. Цели практического занятия .....	21
7.2. Порядок выполнения работы .....	21
Контрольные вопросы.....	22
8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ .....	22
8.1. Цели практического занятия .....	22
8.2. Порядок выполнения работы .....	23

8.3. Методические указания к выполнению задания по фильму	23
Контрольные вопросы.....	24
9. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ И КОНФЛИКТАМИ .....	25
9.1. Цели практического занятия .....	25
9.2. Порядок выполнения работы .....	26
Контрольные вопросы.....	27
10. ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ.....	28
10.1. Цели практического занятия .....	28
10.2. Порядок выполнения работы .....	28
Контрольные вопросы.....	28
11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ .....	30
11.1. Цели практического занятия .....	30
11.2. Порядок выполнения работы .....	30
11.3. Методические указания к анализу кейса «Петр Груздев».	31
Контрольные вопросы.....	32
12. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....	33
12.1. Цели практического занятия .....	33
12.2. Порядок выполнения работы .....	33
Контрольные вопросы.....	33
13. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ .....	34
13.1. Цели практического занятия .....	34
13.2. Порядок выполнения работы .....	35
14. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....	35
14.1. Цели семинарского занятия.....	35
14.2. Порядок выполнения работы .....	35
Контрольные вопросы.....	36
15. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ, АУТСОРСИНГ .....	37
15.1. Цели семинарского занятия.....	37
15.2. Порядок выполнения работы .....	37
Контрольные вопросы.....	38
16. САМОМЕНЕДЖМЕНТ .....	39
16.1. Цели практического занятия .....	39
16.2. Порядок выполнения работы .....	39
Контрольные вопросы.....	39
17. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА .....	40
17.1. Цели практического занятия .....	40

17.2. Порядок выполнения работы .....	41
Контрольные вопросы.....	41
18. ИННОВАЦИОННЫЙ И ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....	42
18.1. Цели семинарского занятия.....	42
18.2. Порядок выполнения работы .....	42
Контрольные вопросы.....	43
19. ПРОЦЕССНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....	44
19.1. Цели семинарского занятия.....	44
19.2. Порядок выполнения работы .....	44
Контрольные вопросы.....	45
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	47

## ВВЕДЕНИЕ

Данное учебно-методическое пособие содержит описание практических и семинарских занятий второго семестра изучения годового курса «Основы менеджмента» или «Менеджмент» по направлению подготовки 080200, 080500 – Менеджмент. Практические и семинарские занятия рассчитаны на 32 ч, т.е. 16 аудиторных занятий.

Автор выражает благодарность Фоменко Л.В. за предоставленные источники, методические рекомендации и помощь в создании заданий «Разнесение подразделений по сферам деятельности» и «Положения об отделах и должностные инструкции» (тема «Функция организации»). Автор также выражает благодарность Баканову Г.Б. за идею, предоставленный методический материал и помощь в создании кейса «Эффективный управленец» на основе материала художественного фильма «Good Year» (темы «Управленческие решения» и «Коммуникации»).

Предлагаемые в пособии формы индивидуальной, групповой, составительной работы, обсуждения, дискуссии, презентации результатов работ, изучение публикаций, просмотр и анализ учебных и художественных фильмов, кейсов на темы менеджмента, самостоятельная и творческая работа, использование информационных технологий позволяют сформировать у студентов следующие компетенции [17].

### ***Общекультурные компетенции (ОК):***

- знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умение оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-2);
- способность занимать активную гражданскую позицию (ОК-3);
- умение анализировать и оценивать исторические события и процессы (ОК-4);
- владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);
- умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);
- готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);

- способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);
- стремление к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);
- осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладанием высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-12);
- способность анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13);
- владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15);
- понимание роли и значения информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономических знаний (ОК-16);
- владеть основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией (ОК-17);
- способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19);
- способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);
- способность придерживаться этических ценностей и здорового образа жизни (ОК-22).

### ***Профессиональные компетенции (ПК)***

#### *Организационно-управленческая деятельность:*

- знание основных этапов эволюции управленческой мысли (ПК-1);
- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);
- готовность к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);
- способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);
- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);
- способность учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-16).

*Информационно-аналитическая деятельность:*

- способность к экономическому образу мышления (ПК-26);
- способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления (ПК-27);
- понимание основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28);
- умение применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);
- умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте (ПК-36).

## **1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА**

### **1.1. Цели практического занятия**

1. Усвоить содержание функций прогнозирования и планирования в менеджменте, понимать их взаимосвязь и взаимообусловленность.
2. Уметь применять метод сетевого планирования для разработки плана мероприятий реальных проектов.
3. Уметь использовать нормативный и бюджетный методы составления ресурсного плана работ проекта.
4. Понимать проблемы, которые вынужден учитывать и разрешать менеджер в процессе прогнозирования и планирования.

### **1.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по темам «прогнозирование», «планирование».
2. Студенты делятся на команды по 1-4 человека.

3. Каждая команда с помощью преподавателя формулирует суть, цели, сроки, ограничения некоторого небольшого по масштабу проекта (можно за основу взять управленческую задачу, которая была объектом исследования на практике «Кольцо управления» в первой части данного методического пособия [2]).

4. Команда совместно обсуждает предполагаемый перечень работ проекта, их взаимосвязи и строит сетевую модель проекта.

5. На основании собственных или экспертных прогнозов ожидаемой длительности работ проекта необходимо провести расчет временных параметров событий проекта, определить критические работы и время выполнения проекта, используя методику, представленную в [1].

6. Для нескольких работ проекта (3-5), используя нормативный метод, составить ресурсный план и соответствующий бюджет работ.

7. В конце занятия команда должна представить преподавателю сетевую модель проекта с расчетом временных параметров событий и времени длительности проекта. Расчет ресурсного плана и бюджета проекта может быть завершен в качестве домашнего задания.

8. Отчет по данной работе необходимо прислать преподавателю до следующего занятия в соответствующую контрольную работу на кампус (дата и время оговариваются заранее). Отчет должен включать:

- 1) титульный лист;
- 2) постановку задачи;
- 3) сетевую модель проекта (с результатами расчета временных параметров проекта);
- 4) ресурсный план выбранных работ;
- 5) бюджет выполнения выбранных работ.

### **Контрольные вопросы**

#### ***Зачетный минимум:***

- 1) что такое прогнозирование, его актуальность для эффективного менеджмента?
- 2) источники получения информации для прогнозирования;
- 3) суть количественных и качественных методов прогнозирования;
- 4) что такое планирование, его актуальность;
- 5) виды планирования;
- 6) суть методов планирования;
- 7) вопросы по представленным в отчете результатам.

### ***Дополнительные вопросы:***

- 1) можно ли сказать, что целеполагание и планирование являются частными случаями прогнозирования?
- 2) правила построения сетевых моделей;
- 3) подходы к прогнозированию длительности работ проекта;
- 4) методика расчета временных параметров событий и работ проекта, поиска критических работ, определения длительности проекта.

## **2. ДЕПАРТАМЕНТИЗАЦИЯ И ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**Ситуация для анализа «Децентрализация командования тактическими ВВС США», задание «Разнесение подразделений по сферам деятельности», учебное видео «Успешное изменение организационной структуры»**

### **2.1. Цели практического занятия**

1. Усвоить суть процесса департаментизации, закрепить знания типов организационных структур управления.
2. Понимать содержание деятельности типовых подразделений и должностей производственного предприятия, уметь относить их к соответствующим функциональным сферам деятельности предприятия.
3. Усвоить суть понятий централизации и децентрализации управления, их проблемы и преимущества, ситуационность их применения.
4. Изучить основные понятия, факторы, типовые ошибки, подходы и рекомендации применительно к построению организационной структуры управления.

### **2.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по темам «типы организаций по взаимодействию подразделений», «типы организаций по взаимодействию с внешней средой», «элементы организационных отношений», «этапы функции организации».
2. Студенты работают либо в парах, либо индивидуально.
3. Предварительно дома студенты выполняют задание «Разнесение подразделений по сферам деятельности» (см. п.2.4) и выкладывают ответы на кампус (дата и время оговариваются заранее).

4. Предварительно дома студенты с использованием лекционного материала изучают практическую ситуацию «Децентрализация командования тактическими ВВС США» [12, гл.12], отвечают на вопросы в электронном виде и выкладывают ответы на кампус (дата и время оговариваются заранее).

5. В первой части занятия происходит обсуждение результатов присланных работ.

6. Во второй части занятия происходит интерактивный просмотр и обсуждение учебного видефильма «Успешное изменение организационной структуры» [19].

### **2.3. Методические указания к выполнению задания «Разнесение подразделений по сферам деятельности»**

#### *Задание*

Проанализируйте подразделения и должности предприятия с целью отнесения их к одной и следующих основных сфер деятельности: общее управление; финансовое управление; производство; маркетинг; НИОКР. Результаты работы представьте в виде табл.2.1.

Таблица 2.1

#### *Сферы деятельности производственного предприятия*

Общее управление	Финансовое управление	Производство	Маркетинг	НИОКР
<i>номера подразделений или должностей</i>				
№...	№...	№...	№...	№...
№...	№...	№...	№...	№...
...	...	...	...	...

Будьте готовы на практическом занятии аргументировать свое решение.

#### *Список подразделений и должностей предприятия*

1. Директор.
2. Зам. директора по общим вопросам.
3. Зам. директора по кадрам.
4. Зам. директора по производству.
5. Зам. директора по экономическим вопросам.
6. Зам. директора по капитальному строительству.
7. Главный инженер.
8. Главный бухгалтер.

9. Отдел сбыта.
10. Финансовый отдел.
11. Отдел внешней кооперации.
12. Отдел главного конструктора.
13. Центральная бухгалтерия.
14. Отдел техники-безопасности.
15. Отдел планово-экономический.
16. Производственно-диспетчерский отдел.
17. Отдел кадров.
18. Отдел материально-технического обеспечения.
19. Отдел обучения и подготовки кадров.
20. Отдел организации труда и заработной платы.
21. Отдел жилищно-коммунальный.
22. Цеха основного производства.
23. Отдел главного металлурга.
24. Отдел главного энергетика.
25. Отдел административно-хозяйственный (ремонт бытовых и офисных помещений, коммунальной сферы, уборка, замена мебели).
26. Отдел материальных нормативов.
27. Отдел инструментальный.
28. Отдел научной организации труда.
29. Отдел социального развития.
30. Отдел капитального строительства.
31. Отдел главного технолога.
32. Отдел главного механика.
33. Юридический отдел.
34. Начальник отдела технического контроля.
35. Охрана военизированная и противопожарная.
36. Помощник директора по бытовым вопросам.
37. Транспортный цех.
38. Бюро рационализации и изобретательства.
39. Зам. главного инженера по технической подготовке производства.
40. Ремонтно-механический цех.
41. Центральная заводская лаборатория.
42. Лаборатория технико-экономических исследований.
43. Экспериментальный цех.
44. Тарный цех.
45. Детские учреждения.

46. Дома отдыха.
47. Пионерские лагеря.
48. Энергетический цех.
49. Инструментальный цех.
50. Культурно-бытовые учреждения.
51. Строительные участки.
52. Медицинские учреждения.

## **Контрольные вопросы**

### ***Зачетный минимум:***

- 1) аргументация отнесения каждого из подразделений или должностей к конкретной сфере деятельности предприятия;
- 2) ответы на вопросы по ситуации для анализа «Децентрализация ВВС США»;
- 3) понятия разделения труда и специализации, типы специализации труда;
- 4) понятие департаментизации, ее типы;
- 5) типы связей в организации;
- 6) понятие координации;
- 7) масштаб управляемости, его типы;
- 8) иерархия управления, уровень управления, цепь команд, скалярный процесс;
- 9) механистический и адаптивный типы организационных структур управления;
- 10) основные виды организационных структур управления.

### ***Дополнительные вопросы:***

- 1) преимущества и проблемы специализации;
- 2) преимущества и проблемы различных типов департаментизации;
- 3) методы координации;
- 4) ситуационные факторы, влияющие на масштаб управляемости и на вид организационной структуры;
- 5) используются ли на практике типы структур управления в чистом виде, почему, примеры;
- 6) принципы построения организационной структуры;
- 7) методы оценки деятельности подразделений и их сотрудников.

### **3. ВНУТРЕННИЕ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ: ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ОТДЕЛАХ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ**

#### **Задание «Анализ положений об отделах и должностных инструкций, коммуникаций с другими подразделениями»**

##### **3.1. Цели практического занятия**

1. Понимать необходимость, функции и место внутренних нормативных документов (ВНД) в системе менеджмента организации.
2. Познакомиться с реальными примерами ВНД, с содержанием взаимоотношений подразделений организации между собой.
3. Понимать взаимную обусловленность положений о структурных подразделениях и соответствующих должностных инструкций.
4. Знать принципы и порядок составления положений о структурных подразделениях.
5. Уметь выявлять недостатки в формулировках ВНД и предлагать варианты их усовершенствования.

##### **3.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по темам: «Элементы организационных отношений», «Этапы функции организации», «Эффективное делегирование полномочий», «Проектирование организации».
2. Студенты работают в парах.
3. Предварительно дома студенты выполняют задание «Анализ положений об отделах и должностных инструкций, коммуникаций с другими подразделениями» для двух отделов согласно своему варианту (п.3.4) и результаты оформляют в виде отчета.
4. Отчеты в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).
5. На занятии происходит защита выполненных работ.

##### **3.3. Методические указания к выполнению задания**

###### *Задание:*

- 1) согласно полученному варианту (табл.3.1) изучите положение о подразделении (ПП) и соответствующий ему набор должностных инструкций (ДИ);

Таблица 3.1

## Варианты заданий

№ варианта	Подразделение
1	Планово-экономический отдел
2	Отдел организации труда и заработной платы
3	Отдел внешней кооперации
4	Главная бухгалтерия
5	Отдел сбыта
6	Отдел материально-технического снабжения

2) на основании набора ДИ отобразите внутреннюю структуру анализируемого подразделения в виде схемы (рис.3.1) с указанием конкретных названий каждого из блоков;

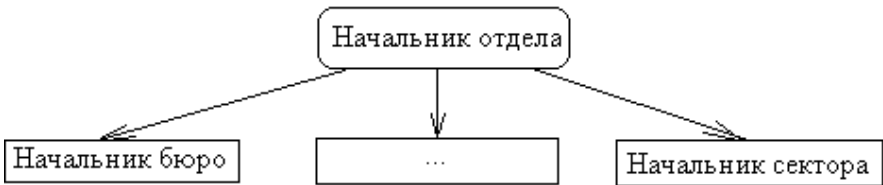


Рис.3.1. Схема внутренней структуры подразделения

3) проанализируйте соответствие ДИ функциям подразделения и результаты анализа представьте в виде табл.3.2.

Таблица 3.2

Соответствие функций *название подразделения* и ДИ

Номер функции (из ПП)	Номера обязанности (из ДИ)
№...	ДИ <i>название должности</i> № ... ДИ <i>название должности</i> № ... ...
№...	ДИ <i>название должности</i> № ... ДИ <i>название должности</i> № ... ...
...	...

4) с помощью пункта ПП «Взаимоотношения *название отдела* с другими подразделениями предприятия» изучите входящие и исходящие коммуникационные потоки для каждого из внутренних элементов (бюро, секторов и т.п.) рассматриваемого подразделения;

5) постройте схему информационных потоков между внутренними элементами (бюро, секторами и т.п.) рассматриваемого отдела и другими отделами предприятия (рис.3.2).

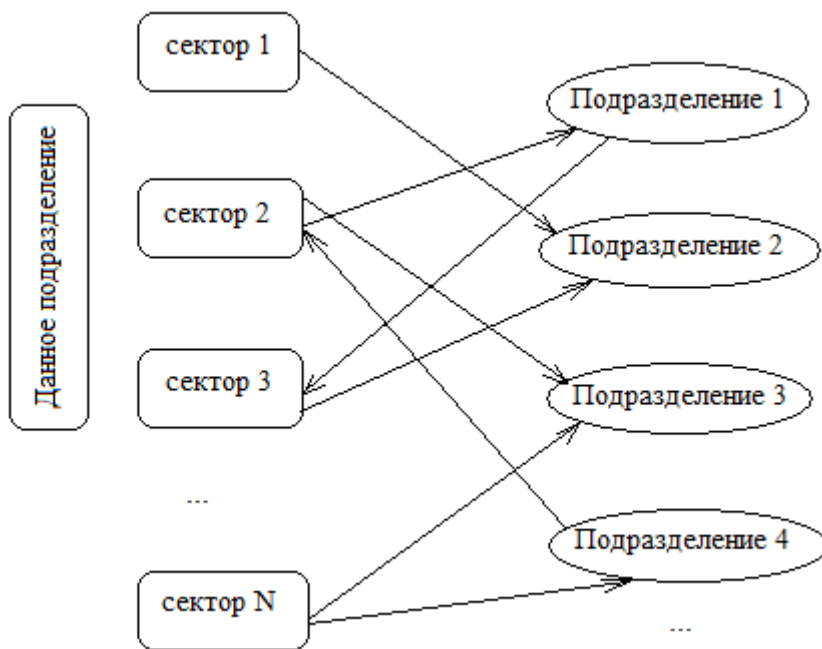


Рис.3.2. Схема коммуникаций элементов данного подразделения с другими подразделениями предприятия

6) рассчитайте процентную структуру входящих и исходящих потоков для каждого из секторов в отдельности (100% – это сумма всех входящих и исходящих из данного сектора потоков) и для всего рассматриваемого подразделения (100% – это сумма всех входящих и исходящих из данного подразделения потоков), поясните полученные результаты;

7) отчет должен содержать для каждого из подразделений:

- структуру подразделения (см. рис.3.1);
- табл.3.1 соответствия функций подразделения и должностных инструкций;
- схему входящих и исходящих информационных потоков для структурных единиц данного подразделения (см. рис.3.2).

## **Контрольные вопросы**

### ***Зачетный минимум:***

- 1) уметь аргументированно объяснять кто именно, согласно должностным инструкциям, обязан реализовывать конкретную из функций подразделения и нести за это ответственность;
- 2) уметь пояснить содержательный смысл, управленческую необходимость каждого из входящих информационных потоков как для внутренних структурных элементов подразделения (секторов, бюро и т.п.), так и для внешних подразделений-получателей информации;
- 3) полномочия, их состав, классификация;
- 4) ответственность, ее виды, что происходит с ответственностью при делегировании полномочий;
- 5) понятие ВНД, виды;
- 6) внутренняя структура ВНД «Положение о структурном подразделении».

### ***Дополнительные вопросы:***

- 1) проблемы эффективного делегирования полномочий;
- 2) необходимые условия успешного делегирования полномочий;
- 3) принципы построения организационных структур управления;
- 4) преимущества и недостатки ВНД;
- 5) почему на практике ВНД зачастую не являются инструментами управления, а носят формальный характер?
- 6) использование принципов управления при составлении «Положений о структурных подразделениях»;
- 7) этапы процесса составления «Положений о структурных подразделениях».

## **4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ**

### **Командная игра по кейсу**

#### **«Проектирование работ в страховой компании»**

##### **4.1. Цели практического занятия**

1. Усвоить специфику различных моделей проектирования работ.
2. Понимать как применение различных моделей работ может изменять затраты, производительность, удовлетворенность трудом, структуру управления и др.

3. Уметь из общего описания проблемной ситуации выявить ключевую информацию, необходимую для разработки решения.

4. Уметь предложить и аргументировать варианты решений проблемы, последовательность перехода от существующей к другой модели работ.

5. Научиться аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

## **4.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по теме «Проектирование работ в организации».

2. Студенты работают в командах по 3-4 человека.

3. На занятии команды знакомятся с кейсом «Проектирование работ в страховой компании» [7] и в процессе внутреннего обсуждения формулируют и обосновывают (с точки зрения теории и условий кейса) рекомендации по разрешению проблемной ситуации.

4. После окончания выделенного времени каждая представители команд по очереди защищают сформулированные рекомендации.

5. Преподаватель оценивает обоснованность представленных рекомендаций и подводит итоги соревнования команд.

### **Контрольные вопросы**

#### ***Зачетный минимум:***

- 1) суть каждой из моделей проектирования работ;
- 2) ответы на вопросы к кейсу.

#### ***Дополнительные вопросы:***

- 1) преимущества и проблемы моделей проектирования работ;
- 2) ситуации применимости моделей проектирования работ, примеры.

## **5. МОТИВАЦИЯ**

### **Ситуации для анализа «Клуб 100», «Мотивирование работников мясокомбината»**

#### **5.1. Цели практического занятия**

1. Усвоить основные понятия функции мотивации.
2. Усвоить содержание основных моделей и теорий мотивации каждой из групп.

3. Познакомиться с возможными методами мотивации персонала в рамках моделей мотивации.

4. Научиться анализировать деятельность организации, давать оценку происходящим событиям, вырабатывать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управления

## **5.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по теме «Мотивация».

2. Студенты работают над заданием индивидуально или в парах.

3. Предварительно дома студенты, пользуясь лекционным курсом, изучают ситуации для анализа «Клуб 100» [12, гл.13], «Мотивирование работников мясокомбината» [7] и отвечают на вопросы к тексту.

4. Ответы на вопросы работы в электронном виде необходимо выкладывать на кампус (дата и время оговариваются заранее).

5. Во время занятия происходит обсуждение результатов работы над ситуациями.

### **Контрольные вопросы**

#### *Зачетный минимум:*

- 1) потребность, типы, уровни удовлетворения потребностей;
- 2) побуждение;
- 3) закон результата;
- 4) вознаграждение, типы;
- 5) мотив, мотивация, мотивационная структура;
- 6) стимулирование;
- 7) суть разделения теорий мотивации на две группы;
- 8) суть каждой из моделей и теорий мотивации;
- 9) ответы на вопросы к кейсу.

#### *Дополнительные вопросы:*

- 1) общее и различное понятий мотивации и стимулирования;
- 2) какие из теорий мотивации Вам представляются наиболее актуальными в современном менеджменте, почему?
- 3) примеры, иллюстрирующие работу различных моделей мотивации.

## **6. КОНТРОЛЬ**

### **Кейс «Snow Brand Milk»**

#### **6.1. Цели практического занятия**

1. Усвоить основные понятия, этапы, инструменты, проблемы функции контроля.
2. Научиться анализировать деятельность организации, давать оценку происходящим событиям, вырабатывать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управления.

#### **6.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют материал по темам: «Организация», «Мотивация», «Контроль».
2. Студенты работают над заданием индивидуально или в парах.
3. Предварительно дома студенты пользуясь лекционным курсом изучают кейс «Snow Brand Milk» [18] и отвечают на вопросы.
4. Ответы на вопросы работы в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).
5. Во время занятия происходит обсуждение кейса.

#### **Контрольные вопросы**

##### *Зачетный минимум:*

- 1) факторы, обуславливающие актуальность функции контроля;
- 2) понятие контроля, его объект, предмет, предназначение, субъекты, главные инструменты;
- 3) этапы контроля и выполняемые действия;
- 4) показатели результативности;
- 5) масштаб допустимых отклонений;
- 6) понятие прямой и обратной связи;
- 7) виды контроля;
- 8) принцип экономичности контроля.

##### *Дополнительные вопросы:*

- 1) примеры контроля различных видов;
- 2) метод управления по принципу исключения;
- 3) какой из элементов контроля является самым трудным и дорогостоящим, как это влияет на принятие решений по контролю деятельности организации, примеры?
- 4) поведенческие аспекты контроля;

- 5) рекомендации по организации контроля;
- 6) характеристики эффективного контроля;
- 7) основные показатели оценки эффективности системы контроля;
- 8) в чем заключается взаимодействие функций организации, мотивации и контроля?

## **7. РЕАЛИЗАЦИЯ ОБЩИХ ФУНКЦИЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **По материалам художественного фильма «Премия», Ленфильм, 1974 г.**

#### **7.1. Цели практического занятия**

1. Познакомиться с практическими аспектами менеджмента, с реализацией общих функций менеджмента, производственными и управленческими проблемами на примере деятельности реальной организации.

2. Закрепить теоретические знания по общим функциям менеджмента.

3. Научиться анализировать деятельность организации, давать оценку происходящим событиям, вырабатывать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управления.

#### **7.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по темам: «Прогнозирование», «Планирование», «Функция организации», «Мотивация», «Контроль».

2. Студенты работают над заданием индивидуально или в парах.

3. Предварительно дома студенты смотрят (рекомендуется не менее двух раз) художественный фильм «Премия» (режиссер С.Микаэлян, сценарист А.Гельман, в ролях: Евгений Леонов, Владимир Самойлов, Олег Янковский и др., Ленфильм, 1974 г.).

4. Пользуясь лекционным курсом, студенты:

1) выделяют понятия, аспекты, методы и т.п. менеджмента, увиденные в фильме;

2) вникают в суть проблемной ситуации, представленной в фильме;

3) выявляют симптомы проблем, анализируют причины их возникновения;

4) обозначают положительные и отрицательные последствия управленческих решений, представленных в фильме;

5) формируют собственное мнение о путях решения проблем организации.

5. Ответы по вышеперечисленным вопросам в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

6. Во время занятия происходит обсуждение аспектов менеджмента, представленных в фильме, и результатов управленческого анализа, проведенного студентами.

### **Контрольные вопросы**

#### *Зачетный минимум:*

1) перечислите представленные в фильме понятия, аспекты менеджмента и проиллюстрировать примерами из фильма;

2) перечислите симптомы проблемной ситуации и указать в терминах менеджмента непосредственные причины появления каждого из симптомов;

3) дайте общую оценку системы менеджмента в организации, представленной в фильме.

#### *Дополнительные вопросы:*

1) постройте и аргументируйте причинно-следственные цепочки причин и следствий, которые привели к кризисной проблемной ситуации;

2) перечислите управленческие решения, принимаемые и предлагаемые в фильме, их положительные и отрицательные последствия;

3) аргументируйте ваши предложения по разрешению кризиса управления в рассматриваемой организации.

## **8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ**

### **Кейс «Эффективный управленец» по материалам художественного фильма**

**«A Good Year», США, Великобритания, 2006 г.**

#### **8.1. Цели практического занятия**

1. Познакомиться с примерами практической реализации связующих процессов в менеджменте.

2. Усвоить актуальность, проблематику, закрепить основные понятия, методологию связующих процессов.

3. Научиться применять теоретические знания для анализа деятельности в организациях, давать оценку происходящим событиям, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

## **8.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по темам: «Принятие управленческих решений», «Коммуникации».

2. Студенты работают над заданием индивидуально.

3. Предварительно дома студенты смотрят художественный фильм «A Good Year» («Хороший год», режиссер Ридли Скотт, сценарист Марк Клейн, Питер Мэйл, в ролях: Рассел Кроу, Марион Котийяр и др., США, Великобритания, 2006 г.).

4. По результатам просмотра фильма студенты выделяют увиденные понятия, аспекты, методы и т.п. менеджмента, которые перечисляют в отчете по практике.

5. Объектом исследования на данном практическом занятии является ситуация, представленная в эпизоде, расположенном в интервале 3 мин. 55 с – 7 мин.50 с фильма. Этот эпизод необходимо посмотреть несколько раз, так как ответы на вопросы кроются в многочисленных деталях, которые с первого раза трудно увидеть и распознать.

6. По результатам просмотра указанного эпизода фильма студенты отвечают на вопросы (п.8.3.).

7. Отчет по работе в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

8. Во время занятия происходит обсуждение студенческих ответов и аспектов менеджмента, представленных в фильме.

## **8.3. Методические указания к выполнению задания по фильму**

*Вопросы, связанные с принятием решений*

1. Решения какого типа принимал герой?

2. Какие цели преследовал герой при принятии решений?

3. Какие критерии использовались им при принятии решений?

4. Какие результаты были получены в результате реализации принятых решений?

5. Есть ли у нашего героя явно выраженные предпочтения, влияющие на выбор того или иного решения?

6. Все ли участники эпизода остались довольны?
7. Изменилось ли отношение его подчиненных к нашему герою, если – да, то опишите что и как изменилось? Обоснуйте свое мнение.
8. Как вы оцениваете полученные результаты?
9. Как бы вы поступили на его месте?
10. Дайте оценку герою как руководителю.

*Вопросы, связанные с коммуникационными процессами*

1. Какого типа коммуникационные процессы осуществлялись героем?
2. Какие цели преследовал герой при этом?
3. Какие средства коммуникации использовались им при этом?
4. Охарактеризуйте вторую сторону участника коммуникации.
5. Насколько эффективны были эти коммуникационные процессы?
6. Достиг ли герой желаемого результата при этом?
7. Были ли полученные результаты долгосрочными?
8. Согласны ли вы с манерой поведения героя и что вы могли бы сказать о реакции подчиненных?
9. Как вы оцениваете отношение сотрудников к своему руководителю?
10. Каким коммуникационным стилем пользуется герой?
11. Что вам понравилось и что не понравилось в его манере общения?

**Контрольные вопросы**

*Зачетный минимум:*

- 1) связующий процесс;
- 2) решение;
- 3) проблема;
- 4) эффект решения;
- 5) эффективность решения, подходы к определению;
- 6) типы управленческих решений;
- 7) этапы процесса разработки рациональных решений;
- 8) релевантная информация;
- 9) критерий принятия решений;
- 10) альтернатива;
- 11) модель, моделирование;
- 12) коммуникации, коммуникационный процесс;
- 13) цели коммуникационного процесса;

- 14) элементы процесса коммуникаций;
- 15) этапы (модель) процесса коммуникаций;
- 16) виды коммуникаций;
- 17) шум, помехи в процессе коммуникаций;
- 18) виды барьеров в межличностных коммуникациях;
- 19) невербальная коммуникация, примеры;
- 20) рекомендации по повышению эффективности межличностных коммуникаций;
- 21) формы организационных коммуникаций.

### ***Дополнительные вопросы:***

- 1) условия принятия решений;
- 2) виды эффективности решений;
- 3) дисциплины, составляющие методологию принятия управленческих решений;
- 4) этапы экономико-математического моделирования;
- 5) примеры различных видов помех в процессе коммуникаций;
- 6) степень совпадения понимаемых проблем сотрудниками и руководителями;
- 7) причины неэффективных организационных коммуникаций;
- 8) пути совершенствования организационных коммуникаций, примеры;
- 9) коммуникационные стили;
- 10) коммуникационные сети, типы;
- 11) типы и свойства решений, представленных в фильме «Премия».

## **9. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ И КОНФЛИКТАМИ**

### **Командная игра по кейсу «Когда в товарищах согласия нет»**

#### **9.1. Цели практического занятия**

1. Усвоить основные идеи и методы управления группами и конфликтами в организации.
2. Научиться выявлять причинно-следственные связи между симптомами и причинами проблемных ситуаций, подбирать соответствующие методы менеджмента для устранения конфликтных ситуаций.

3. Уметь из общего описания проблемной ситуации выявить ключевую информацию, необходимую для разработки обоснованного решения.

4. Уметь предложить и аргументировать варианты решений проблемы.

5. Научиться аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

## **9.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по темам: «Общие функции менеджмента и связующие процессы», «Управление группами», «управление конфликтами».

2. Студенты работают над заданием индивидуально или в парах.

3. Студенты предварительно (дома) работают с кейсом «Когда в товарищах согласия нет» [<http://hbr-russia.ru/issue/37/3/print>], используя лекционный курс, отвечают на следующие вопросы в терминах менеджмента:

1) типы конфликтов, описанных в кейсе;

2) перечислите группы и их типы, принимающие участие в конфликте;

3) опишите этапы процесса конфликта в кейсе;

4) определите причины конфликтов;

5) опишите роль групповой динамики в развитии конфликта;

6) методы, которые использовал топ-менеджер компании «Москонструкт» для разрешения конфликта;

7) оценка эффективности управления конфликтами в кейсе, анализ ошибок, допущенных топ-менеджером компании;

8) собственные аргументированные предложения по разрешению конфликтной ситуации.

4. Ответы на вопросы работы в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

5. На занятии студенты делятся на команды по 3-4 человека и с учетом проделанной дома работы готовят ответ на вопрос о причинах конфликта, ошибках топ-менеджера и своих рекомендациях.

6. После окончания выделенного времени каждая команда в лице своего представителя по очереди защищает сформулированные рекомендации.

7. Преподаватель оценивает обоснованность представленных рекомендаций и подводит итоги соревнования команд.

## **Контрольные вопросы**

### ***Зачетный минимум:***

- 1) группа, виды групп;
- 2) какой тип групп является объектом изучения в менеджменте, почему?
- 3) понятия формальных и неформальных групп;
- 4) причины вступления людей в неформальные группы;
- 5) характеристики неформальных организаций;
- 6) понятие «команда», ее сходство и отличие от понятия группы;
- 7) синергетический эффект;
- 8) проблемы наличия в организации неформальных групп;
- 9) отношение классического и современного менеджмента к существованию неформальных групп в организации;
- 10) пути эффективного управления неформальными группами;
- 11) конфликт, его типы;
- 12) отношения классического и современного менеджмента к конфликтам в организации;
- 13) функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов;
- 14) причины конфликтов;
- 15) этапы процесса конфликта;
- 16) структурные методы разрешения конфликтов;
- 17) межличностные стили разрешения конфликтов;
- 18) две основные стратегии управления конфликтами.

### ***Дополнительные вопросы:***

- 1) причины вступления людей в малые группы
- 2) какие дисциплины изучают малые группы?
- 3) основные характеристики малых групп?
- 4) роли людей в группах;
- 5) психологические способы взаимовлияния;
- 6) основные факторы повышения эффективности деятельности групп;
- 7) формы производственных конфликтов;
- 8) взаимодействие общих функций менеджмента и связующих процессов с управлением группами и конфликтами;
- 9) дайте управленческий анализ соответствующих конфликтов и групповой динамики ситуаций, представленных в фильмах «Премия» (см. п.7) и «Мы, нижеподписавшиеся» (п.3, в [2]).

## 10. ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

По материалам текста «Негодяй Балмер» и художественного фильма «Office Space», США, 1999 г.

### 10.1. Цели практического занятия

1. Познакомиться с примерами практической реализацией лидерских стилей, типов власти, взаимоотношения руководителей и подчиненных, управления персоналом, других аспектов менеджмента.

2. Закрепить основные понятия темы лидерства, стилей управления, типов власти и др.

3. Знать основные теории и модели лидерства, типы власти, их преимущества и недостатки, ситуации применимости.

4. Уметь оценивать адекватность тех или иных лидерских стилей, типов власти конкретным условиям в организации.

### 10.2. Порядок выполнения работы

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по темам: «Общие функции менеджмента и связующие процессы», «Руководство: власть и партнерство», «Лидерство и стиль управления».

2. Студенты работают над заданием индивидуально или в парах.

3. Предварительно дома студенты читают текст «Негодяй Балмер» [11] и отвечают на вопросы к тексту.

4. Предварительно дома студенты смотрят художественный фильм «Office Space» («Офисное пространство», режиссер – Майкл Джадж, сценарий Майкла Джаджа, в ролях: Рон Ливингстон, Дженнифер Энистон, США, 1999 г.).

5. По результатам просмотра фильма студенты определяют представленные лидерские стили, типы власти и другие понятия, аспекты, методы и т.п. менеджмента, которые перечисляют в отчете по практике.

6. Отчет по работе в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

7. Во время занятия происходит обсуждение студенческих ответов и аспектов менеджмента, представленных в тексте и фильме.

### Контрольные вопросы

#### *Зачетный минимум:*

1) понятие влияния, власти, подчинения власти;

- 2) формальная и реальная власти;
- 3) чем определяется уровень власти, которой обладает человек?
- 4) власть над подчиненными и власти подчиненных;
- 5) понятие баланса власти;
- 6) основы (типология) власти;
- 7) понятия руководителя, руководства, лидерства;
- 8) характеристика основных подходов к лидерству;
- 9) понятия стилей управления, руководства, соподчинения;
- 10) характеристика стилей руководства различных моделей и теорий лидерства:

- авторитарно-либеральный континуум стилей руководства;
- континуум стилей лидерства Лайкерта, 4 системы Лайкерта;
- параметры классификации стилей лидерства, комбинации размерностей стилей руководства по классификации университета Огайо;

- параметры классификации стилей лидерства, стили управленческой решетки Блэйка и Мутона;

- три фактора, влияющие на поведение руководителя согласно модели Фидлера, суть модели Фидлера;

- подхода Митчела и Хауса «путь–цель»;

- понятие зрелости теории жизненного цикла П.Херсея и К.Бланшара, параметры классификации и стили лидерства;

- модель принятия решений по Вруму-Йеттону.

### ***Дополнительные вопросы:***

- 1) преимущества и проблемы различных типов (основ) власти;
- 2) ситуации применимости типов власти;
- 3) соотношение понятий «лидер» и «руководитель»;
- 4) мнения Блэйка и Мутона, Фидлера о наиболее эффективном лидерском стиле;

- 5) методы повышения общего уровня руководства в соответствии с моделью Фидлера;

- 6) с какой из теорий мотивации связан подход Митчела и Хауса «путь-цель»;

- 7) приемы, с помощью которых руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации согласно подходу «путь-цель»;

- 8) охарактеризуйте типы власти и стили лидерства героев фильмов «Мы, нижеподписавшиеся», «Премия», «Good Year».

## **11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Командная игра «Петр Груздев»**

#### **11.1. Цели практического занятия**

1. Закрепить знание методов организации работ, методов управления, мотивации и контроля работы персонала, понятия лидерских стилей, ситуационности их применения, этапов разработки рациональных управленческих решений.

2. Уметь выделять ключевую для целей анализа информацию, анализировать ее с применением теоретических знаний, генерировать альтернативные варианты решений, аргументировать выбор рекомендуемого решения.

3. Научиться диагностировать проблемные ситуации в деятельности организации, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

#### **11.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по темам: «Общие функции менеджмента и связующие процессы», «Социально-психологические основы менеджмента».

2. Перед занятием студенты индивидуально или в парах читают и анализируют кейс «Петр Груздев» [7], заполняют предварительный вариант отчета в соответствии с методическими рекомендациями п.11.3.

3. Отчет по работе в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

4. В классе студенты делятся на команды по 3-4 человека, обмениваются мнениями по результатам домашней работы и формируют рекомендуемое решение в виде общего для команды отчета, готовятся аргументировать его теоретическими знаниями и фактическими данными кейса.

5. После окончания выделенного времени каждая команда в лице своего представителя по очереди защищает сформулированные рекомендации.

6. Преподаватель оценивает обоснованность представленных рекомендаций и подводит итоги соревнования команд.

### 11.3. Методические указания к анализу кейса «Петр Груздев»

По результатам анализа кейса «Петр Груздев» необходимо заполнить отчет по следующей форме.

#### *Содержание отчета*

1. Кратко перечислите факты из кейса, имеющие значения для разработки решения.
2. Описание симптомов проблемной ситуации, обоснование их опасности для функционирования организации.
3. Постановка задачи (*четкая и краткая*).
4. Инструментарий менеджмента (подходы, концепции, методы и др.), который может быть использован при решении задачи.
5. Решение поставленной задачи по этапам разработки рациональных управленческих решений из [12] (рис.11.1):

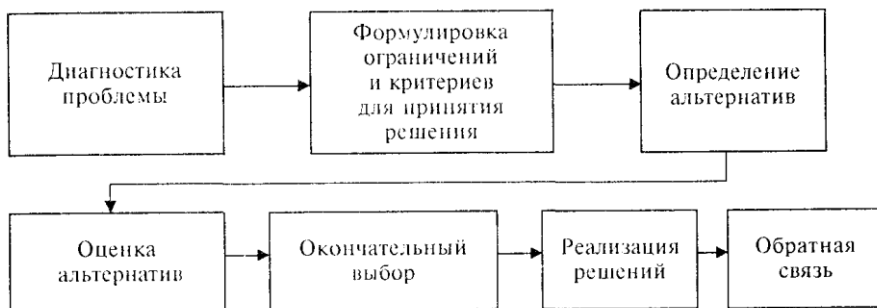


Рис.11.1. Этапы разработки рациональных управленческих решений

- 1) диагностика проблемы (причинно-следственный анализ с выходом на корневые причины);
- 2) формулировка ограничений и критериев выбора окончательного решения;
- 3) множество альтернатив решения (не менее четырех-пяти);
- 4) сужение множества альтернатив путем анализа ограничений;
- 5) сравнительная оценка оставшихся альтернатив по критериям;
- 6) выбор и обоснование лучшей альтернативы.
- б. Организация выполнения решения (организация, мотивация, контроль).

## **Контрольные вопросы**

### ***Зачетный минимум:***

- 1) организационное окружение;
- 2) два подхода к установлению соответствия роли и места сотрудника в организации;
- 3) проблемы вхождения человека в организацию;
- 4) задачи организации на этапе вхождения нового работника в организационное окружение;
- 5) мероприятия по ускорению адаптации сотрудников;
- 6) четыре предельных типа поведения (адаптации) человека в организации;
- 7) два подхода к изменению поведения сотрудников;
- 8) научение поведению, его типы;
- 9) компенсация (подкрепление, ситуационное усиление), типы;
- 10) персонал, кадры;
- 11) человеческий капитал, виды;
- 12) механизм управления;
- 13) метод управления;
- 14) группы методов управления, примеры по каждой группы.

### ***Дополнительные вопросы:***

- 1) типовые варианты ожидания индивида от организации и организации от индивида;
- 2) три группы факторов, определяющих индивидуальность человека;
- 3) критерий успешного включения сотрудника в организационное окружение;
- 4) необходимое условие воспитания нового сотрудника;
- 5) какой из типов адаптации человека в организации наиболее приемлем в условиях бюрократических и предпринимательских организаций?
- 6) какой из типов научения кажется Вам наиболее эффективным?
- 7) блоки современной кадровой службы;
- 8) два направления современной кадровой службы;
- 9) тарифная и бестарифная модели заработной платы;
- 10) дополнительная заработная плата;
- 11) особенности экономических методов управления;
- 12) суть отличия организационных методов управления от распорядительных.

## **12. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **По материалам кейсов «Спецмоторстрой» и «Преобразования в ЦТУ»**

#### **12.1. Цели практического занятия**

1. Усвоить основные понятия, концепции, подходы, методы и модели управления изменениями.
2. Познакомиться на практическом примере с ситуациями, проблематикой и инструментарием управления изменениями.
3. Научиться аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

#### **12.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по темам: «Управление изменениями».
2. Студенты работают индивидуально или в парах.
3. Студенты предварительно (дома) работают с кейсами «Спецмоторстрой» [7] и «Преобразования в ЦТУ» [7], используя лекционный курс, отвечают на вопросы к текстам.
4. Ответы по работе в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).
5. Во время занятия происходит обсуждение студенческих ответов.

#### **Контрольные вопросы**

##### *Зачетный минимум:*

- 1) причины организационных изменений;
- 2) что включают в себя специфические цели организационных изменений?
- 3) понятие изменений, виды;
- 4) восприятие;
- 5) источники индивидуального и организационного сопротивления изменениям;
- 6) методы преодоления сопротивлений изменениям;
- 7) мероприятия, способствующие успеху изменений;
- 8) концепция организационного развития: суть, этапы, преимущества, проблемы;
- 9) основные подходы к управлению изменениями;
- 10) модели организационных изменений:

- трехшаговая модель изменений;
- модель «исследования– действия»;
- модель планируемых изменений;
- модель процесса успешных изменений.

***Дополнительно:***

- 1) какие революционные изменения произошли и происходят в современном обществе и бизнесе?
- 2) обстоятельства, при которых сотрудники чаще всего сопротивляются изменениям;
- 3) суть подхода анализа силовых полей;
- 4) принципы проведения организационных изменений;
- 5) аспекты готовности работников к изменениям;
- 6) методы проведения изменений, ориентированные на людей и культуру;
- 7) методы проведения изменений, ориентированные на задачи и технологии;
- 8) этические проблемы проведения изменений.

## **13. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **По материалам художественных фильмов «Человек на своем месте» и «Дублер начинает действовать»**

#### **13.1. Цели практического занятия**

1. Закрепить с помощью анализа практических ситуаций управления организациями знание понятий, подходов, методов, моделей, стилей и т.д. менеджмента.
2. Научиться анализировать взаимосвязь, взаимовлияние отдельных аспектов управленческой деятельности в единой системе менеджмента организации.
3. Научиться проводить системный анализ управленческой деятельности, диагностировать существующие проблемы и выявлять ответственные за них элементы и подсистемы системы менеджмента.
4. Научиться формулировать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

### **13.2. Порядок выполнения работы**

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по пройденным темам курса.
2. Студенты работают над заданием индивидуально или в парах.
3. Предварительно дома студенты смотрят художественные фильмы «Человек на своем месте» (режиссер Алексей Сахаров, сценарист Валентин Черных, в ролях: Владимир Меньшов, Анастасия Вертинская, Армен Джигарханян, Мосфильм, 1972 г.) и «Дублер начинает действовать» (режиссер Эрнест Ясан, сценарист Валентин Черных, Петр Корякин, Эрнест Ясан, в ролях: Борис Плотников, Михаил Глузский, Игорь Горбачев, Александр Вдовин и др., СССР, 1983 г.).
4. По результатам просмотра фильма студенты определяют и фиксируют письменно все изученные в учебном курсе понятия, аспекты, подходы, концепции, методы, модели менеджмента.
5. Результаты анализа фильмов в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).
6. Во время занятия происходит обсуждение студенческих ответов и аспектов менеджмента, представленных в фильмах.

## **14. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **14.1. Цели семинарского занятия**

1. Усвоить понятия концепции, методологии менеджмента, принципы и методы менеджмента, суть и терминологию кибернетического подхода.
2. Научиться самостоятельно искать и критически осмысливать предметную информацию.
3. Научиться формулировать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

### **14.2. Порядок выполнения работы**

1. Студенты индивидуально или в парах:
  - 1) изучают лекционный материал по указанным темам и готовят список вопросов, требующих разъяснения;
  - 2) ищут информационные материалы в специализированных (экономических, управленческих, технических и др.), новостных изданиях, СМИ, в которых представлены:

- практические примеры;
- кейсы;
- проблематика;
- инновации;
- аналитика;
- обзоры и т.д., иллюстрирующие изучаемые темы.

3) составляют отчет по проделанной работе с указанием источников информации и в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

2. На занятии обсуждается теоретический и найденный студентами практический материал по изучаемым темам.

### **Контрольные вопросы**

#### ***Зачетный минимум:***

- 1) понятие метода, методологии;
- 2) дисциплины, лежащие в основе методологии менеджмента, значимость каждой из дисциплин;
- 3) понятие методов менеджмента, типология, примеры;
- 4) принципы менеджмента;
- 5) смысл принципов Ф.Тейлора, А.Файоля, Г.Эмерсона, Г.Форда, М.Вебера, управления социалистическим производством, рыночной экономикой, новых общемировых принципов управления;
- 6) понятие кибернетики, объекта и предмета исследования;
- 7) понятие информации, связи, процесса, входа, выхода, прямой и обратной связей, ограничений;
- 8) схема организации как кибернетической системы с управлением.

#### ***Дополнительно:***

- 1) ученые, которые внесли вклад в развитие кибернетики;
- 2) особенности кибернетики как научной области;
- 3) понятие контура управления;
- 4) типы задач управления в кибернетике, примеры задач из менеджмента;
- 5) как кибернетика трактует процессы управления?
- 6) различие терминов «управление» и «регулирование»;
- 7) основные группы функций кибернетической системы управления, примеры из области менеджмента;

- 8) общие и конкретные основы методологии менеджмента;
- 9) проанализируйте факторы и тенденции изменения принципов управления во времени;
- 10) современная классификация принципов управления;
- 11) сравнение основных положений старой и новой мировых концепций управления;
- 12) две точки рассмотрения процесса менеджмента;
- 13) последовательность этапов процесса управления с информационной точки зрения.

## **15. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ, АУТСОРСИНГ**

### **15.1. Цели семинарского занятия**

1. Усвоить понятия, идеи, концепции, типологию, представленные в лекционном материале по темам: «Управление по целям», «Информационные системы в менеджменте», «Аутсорсинг как современная технология менеджмента».

2. Научиться самостоятельно искать и критически осмысливать предметную информацию.

3. Научиться формулировать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

### **15.2. Порядок выполнения работы**

1. Студенты индивидуально или в парах:

1) изучают лекционный материал по указанным темам и готовят список вопросов, требующих разъяснения;

2) ищут информационные материалы в специализированных (экономических, управленческих, технических и др.), новостных изданиях, СМИ, в которых представлены:

- практические примеры;
- кейсы;
- проблематика;
- инновации;
- аналитика;
- обзоры и т.д, иллюстрирующие изучаемые темы.

3) составляют отчет по проделанной работе с указанием источников информации и в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

2. На занятии обсуждается теоретический и найденный студентами практический материал по изучаемым темам.

### **Контрольные вопросы**

#### ***Зачетный минимум:***

- 1) автор и время возникновения концепции управления по целям (УПЦ);
- 2) цели внедрения УПЦ;
- 3) основные положения, этапы УПЦ;
- 4) понятие информационной системы, информационной технологии;
- 5) возможности, предоставляемые современными информационными технологиями и системами;
- 6) характеристика уровней информационных систем;
- 7) значимость информационных систем и технологий в современном менеджменте;
- 8) понятие интегрированной информационной системы;
- 9) понятие аутсорсинга;
- 10) основные причины аутсорсинга;
- 11) преимущества и проблемы аутсорсинга;
- 12) какие сферы деятельности, функции организации наиболее часто передают на аутсорсинг?

#### ***Дополнительно:***

- 1) характеристика этапов УПЦ;
- 2) примеры постановки целей в УПЦ;
- 3) преимущества и проблемы внедрения и использования УПЦ;
- 4) типы и характеристика информационных систем, относящиеся к различным уровням;
- 5) преимущества, проблемы внедрения и использования информационных систем;
- 6) примеры информационных технологий и систем, используемых на реальных предприятиях;
- 7) отличие аутсорсинга от передачи субподрядчику;
- 8) модели аутсорсинга;
- 9) терминология аутсорсинга;
- 10) ситуации целесообразности перехода организации на аутсорсинг;
- 11) препятствия на пути перехода к аутсорсингу;

- 12) понятие логистического аутсорсинга, его актуальность;
- 13) каким организациям необходим логистический аутсорсинг?
- 14) основные услуги логистического аутсорсинга.

## **16. САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

### **16.1. Цели практического занятия**

1. Усвоить понятия, идеи и методы самоменеджмента.
2. Научиться самостоятельно искать и критически осмысливать предметную информацию.

### **16.2. Порядок выполнения работы**

1. Студенты индивидуально или в парах:
  - 1) изучают лекционный материал по указанным темам и готовят список вопросов, требующих разъяснения;
  - 2) ищут информационные материалы в специализированных (экономических, управленческих, технических и др.), новостных изданиях, СМИ, в которых представлены:
    - практические примеры;
    - проблематика;
    - инновации;
    - методы самоменеджмента.
  - 3) составляют отчет по проделанной работе с указанием источников информации и в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).
2. На занятии обсуждается теоретический и найденный студентами практический материал по изучаемым темам.

### **Контрольные вопросы**

#### ***Зачетный минимум:***

- 1) понятие самоменеджмента, его актуальность;
- 2) основные направления самоменеджмента, их краткая характеристика;
- 3) круг правил самоменеджмента;
- 4) рабочие приемы и методы, используемые в различных направлениях самоменеджмента, их краткая характеристика;
- 5) правило процентной структуры планируемого времени;
- 6) временной принцип Парето;

- 7) система рационального чтения; общая структура, методы, рекомендации;
- 8) основные блоки качеств эффективного руководителя.

***Дополнительно:***

- 1) рекомендации по установлению целей;
- 2) структура постановки личных целей;
- 3) примеры профессиональных ориентиров;
- 4) зависимость выигрыша во времени от времени планирования;
- 5) рекомендации по ежедневному планированию времени;
- 6) суть метода Альпы;
- 7) суть использования дневника времени;
- 8) суть метода ABC;
- 9) суть принципа Эйзенхауэра;
- 10) рекомендации по делегированию дел;
- 11) правила начала дня;
- 12) суть учета дневных ритмов и биоритмов;
- 13) методы «во время чтения»;
- 14) чтение «по диагонали» и техника слалома;
- 15) суть метода SQ 3R;
- 16) подготовьте сообщение по методам, не указанным в лекционном материале;
- 17) суть японской системы 5S, характеристика ее составляющих;
- 18) суть философии кайдзен, характеристика ее составляющих.

## **17. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **17.1. Цели практического занятия**

1. Усвоить понятия, идеи, концепции, типологию, представленные в лекционном материале по темам: «Сравнительный менеджмент» и «Эффективность менеджмента».
2. Научиться решать типовые задачи по определению эффективности менеджмента.
3. Научиться самостоятельно искать и критически осмысливать предметную информацию.
4. Научиться формулировать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

## **17.2. Порядок выполнения работы**

1. Студенты индивидуально или в парах:

1) изучают лекционный материал по указанным темам и готовят список вопросов, требующих разъяснения;

2) ищут информационные материалы в специализированных (экономических, управленческих, технических и др.), новостных изданиях, СМИ, в которых представлены:

- практические примеры;
- кейсы;
- проблематика;
- инновации;
- аналитика;
- обзоры и т.д., иллюстрирующие изучаемые темы;

3) решают набор задач по оценке эффективности управленческих решений и функционирования предприятия согласно методикам, представленным в лекционном материале;

4) отчет по проделанной работе с указанием источников информации и с решениями задач в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

2. На занятии:

1) происходит обсуждение теоретического и найденного студентами практического материала по изучаемым темам;

2) решение типовых задач по определению эффективности менеджмента.

### **Контрольные вопросы**

#### ***Зачетный минимум:***

1) актуальность исследований сравнительного менеджмента для современного бизнеса

2) классификация деловых культур;

3) характеристика различных моделей менеджмента (американской, японской, корейской, китайской, общеевропейской, шведской, Великобритании, французской, немецкой и др.);

4) характеристика российского менеджмента (история, особенности, проблемы, перспективы и т.п.);

5) понятие эффективности менеджмента, виды эффективности;

6) общая характеристика методов определения эффективности.

### *Дополнительно:*

- 1) влияние культурных факторов на реализацию функций управления;
- 2) проблемы и пути межкультурных коммуникаций;
- 3) характеристика моделей менеджмента, не вошедших в лекционный материал;
- 4) специфика национального менеджмента различных стран на примерах реальных компаний;
- 5) факторы эффективности менеджмента;
- 6) оценка эффективности менеджмента: показатели, критерии, принципы, методики, проблемы и т.п.

## **18. ИННОВАЦИОННЫЙ И ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **18.1. Цели семинарского занятия**

1. Усвоить понятия, идеи, концепции, типологию, представленные в лекционном материале по темам:

- 1) инновационный менеджмент;
- 2) проектный менеджмент.

2. Научиться самостоятельно искать и критически осмысливать предметную информацию.

3. Научиться формулировать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

### **18.2. Порядок выполнения работы**

1. Студенты индивидуально или в парах:

1) изучают лекционный материал по указанным темам и готовят список вопросов, требующих разъяснения;

2) ищут информационные материалы в специализированных (экономических, управленческих, технических и др.), новостных изданиях, СМИ, в которых представлены:

- практические примеры;
- кейсы;
- проблематика;
- инновации;
- аналитика;
- обзоры и т.д, иллюстрирующие изучаемые темы.

3) составляют отчет по проделанной работе с указанием источников информации и в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

2. На занятии обсуждается теоретический и найденный студентами практический материал по изучаемым темам.

### **Контрольные вопросы**

#### ***Зачетный минимум:***

- 1) понятия новшества, нововведения, инновации;
- 2) функции инновационного менеджмента;
- 3) классификация инноваций;
- 4) понятие ноу-хау, типы;
- 5) этапы жизненного цикла инноваций;
- 6) этапы инновационного процесса;
- 7) основные организационные формы инновационной деятельности;
- 8) актуальность инновационного менеджмента в современном бизнесе и государственном управлении;
- 9) два основных вида деятельности в организациях;
- 10) понятие проекта, его основные отличительные признаки, примеры;
- 11) жизненный цикл проекта, его фазы;
- 12) основные критерии оценки проекта;
- 13) понятие команды проекта;
- 14) суть управления проектом и портфелем проектов.

#### ***Дополнительно:***

- 1) понятие доминантного товара, историческая последовательность, значимость для управления экономикой государства;
- 2) проблемы инноваций;
- 3) понятие инновационного процесса, его функции;
- 4) риски инновационного процесса;
- 5) виды инновационных организаций, зарубежные и российские примеры;
- 6) какие конкретные управленческие задачи решает инновационный менеджмент?
- 7) примеры внутренних и внешних изменений, на которые могут быть направлены проекты;

- 8) характеристики проектов;
- 9) понятие программы;
- 10) проектно-ориентированные сферы деятельности;
- 11) позиционирование проектов по отношению к организационной структуре управления;
- 12) зависимость инвестиций от фаз жизненного цикла проекта;
- 13) актуальность понятия жизненного цикла для проектного управления;
- 14) характеристика фаз жизненного цикла проекта;
- 15) аспекты управления проектами;
- 16) процессы и функции управления проектами;
- 17) понятие окружения проекта, его составляющие;
- 18) основные преимущества и проблемы проектного управления;
- 19) методы и модели управления проектами;
- 20) взаимосвязь инновационного и проектного менеджмента.

## **19. ПРОЦЕССНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **19.1. Цели семинарского занятия**

1. Усвоить понятия, идеи, концепции, типологию, представленные в лекционном материале по темам:

- 1) процессный менеджмент;
- 2) управление качеством;
- 3) информационный менеджмент.

2. Научиться самостоятельно искать и критически осмысливать предметную информацию.

3. Научиться формулировать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

### **19.2. Порядок выполнения работы**

1. Студенты индивидуально или в парах:

1) изучают лекционный материал по указанным темам и готовят список вопросов, требующих разъяснения;

2) ищут информационные материалы в специализированных (экономических, управленческих, технических и др.), новостных изданиях, СМИ, в которых представлены:

- практические примеры;
- кейсы;

- проблематика;
- инновации;
- аналитика;
- обзоры и т.д, иллюстрирующие изучаемые темы.

3) составляют отчет по проделанной работе с указанием источников информации и в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

2. На занятии обсуждается теоретический и найденный студентами практический материал по изучаемым темам.

### **Контрольные вопросы**

#### ***Зачетный минимум:***

- 1) проблемы функционального управления;
- 2) понятие бизнес-процесса, основные, вспомогательные, примеры;
- 3) внутренние и внешние клиенты;
- 4) преимущества управления процессами;
- 5) понятия бенчмаркинга, реинжиниринга;
- 6) TQM – значение аббревиатуры, основная идея;
- 7) понятие системы менеджмента качества (СМК);
- 8) кто такой Эдвард Деминг, его вклад в TQM;
- 9) стандарты серии ISO 9000: их цель, значимость;
- 10) информационный менеджмент: понятие, задачи;
- 11) понятия постиндустриального и информационного общества;
- 12) понятие информации и данных, информационной системы;
- 13) автоматизированная информационная система, ее составляющие;
- 14) технология, информационная технология;
- 15) информационные продукты и услуги, виды, примеры.

#### ***Дополнительно:***

- 1) уровни упорядоченности и управляемости процессов;
- 2) кроссфункциональное решение проблем;
- 3) основные подходы к оптимизации бизнес-процессов: суть, этапы, мероприятия;
- 4) два механизма TQM;
- 5) принципы менеджмента качества;
- 6) принципы Деминга;

- 7) проблемы внедрения СМК на российских предприятиях;
- 8) содержание информационных революций;
- 9) информационный менеджмент: предпосылки и время появления, дисциплины, лежащие в основе;
- 10) когда появились первые известные информационные системы в бизнесе?
- 11) информационная модель;
- 12) проблемы развития IT-подразделений и отношения к ним руководителей предприятий;
- 13) причины конфликтов между сферой IT и другими подразделениями организации;
- 14) проблемы отсутствия на предприятиях информационных менеджеров.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алесинская Т.В. Методические указания к лабораторной работе "Моделирование систем сетевого планирования и управления" по курсу "Экономико-математические модели и методы". – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.
2. Алесинская Т.В. Практические занятия по курсу «Основы менеджмента». (Ч. 1). – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011.
3. Бугаян И.Р. Новые и информационные технологии как современный доминантный товар. Учеб. пособие / И.Р. Бугаян. Ростов-на-Дону: Изд-во Рост. гос. ун-та, 2000.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2011.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Материалы семинара по MBA образованию. – Москва, 2006.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2009.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу менеджмент. /Под ред. Наумова А.И. – М.: Гардарики, 2007.
8. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Таганрог: ТРТУ, 2003.
9. Дорофеев В.Д. Менеджмент: Учеб. пособие /В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2008.
10. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках. М.: ИНФРА-М, 1995.
11. Максвелл Ф.А. Этот негодяй Балмер, или Человек, который управляет "Майкрософтом". – М.: АСТ, 2004.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Дело, 2009.
13. Огарков А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.
14. Практикум по теории управления: Учебное пособие. /Под ред. Васильева Ю.В., Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. – М.: Финансы и статистика, 2008.
15. Теория управления: Учебник /Под ред. Васильева Ю.В., Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. – М.: Финансы и статистика, 2005.
16. Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Акад. Проект, 2000.

17.Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 – Менеджмент. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. №544.

18.Финкельштейн Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: Анализ и практические выводы. /Пер. с англ. – М.: Альпина бизнес Букс, 2006.

19.Учебный видеофильм «Успешное изменение организационной структуры», материалы к фильму. ЗАО "Решение: учебное видео", <http://www.eduvideo.ru>, <http://eduvideo.ru/catalog/P0039>.

**Алесинская Татьяна Владимировна**

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

**ПО КУРСУ**

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Часть 2**

*Учебно-методическое пособие*

Ответственный за выпуск Алесинская Т.В.  
Редактор Кочергина Т.Ф.  
Корректоры Надточий З.И., Селезнева Н.И.  
Компьютерная верстка Алесинская Т.В.

ЛР № 020565 от 23 июня 1997 г. Подписано к печати 8.02.2010 г.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усл.-п.л. – 3,1 Уч.-изд. л. – 3,0

Заказ № Тираж 100 экз.

<< С >>

---

Издательство Южного федерального университета  
ГСП 17А, Таганрог, 28, Некрасовский, 44  
Типография Южного федерального университета  
ГСП 17А, Таганрог, 28, Энгельса, 1