

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**Санкт-Петербургский государственный технологический
университет растительных полимеров**

МЕНЕДЖМЕНТ

**Рабочая программа Тематика семинарских занятий
и задания для практических работ**

Санкт-Петербург
2010

26-850

**Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ РАСТИТЕЛЬНЫХ
ПОЛИМЕРОВ**

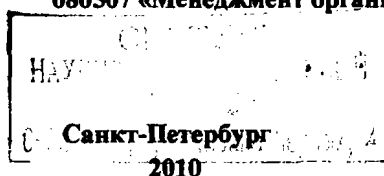
Кафедра менеджмента и права

МЕНЕДЖМЕНТ

**Рабочая программа. Тематика семинарских занятий
и задания для практических работ**

Факультет экономики и менеджмента

**Специальности: 080502 «Экономика и управление
на предприятии ЦБП»
080507 «Менеджмент организации»**



УДК 331.1 /075.8/

Менеджмент: Рабочая программа. Тематика семинарских занятий и задания для практических работ / сост. А.П.Иванов, А.П.Юдин. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - ГОУВПО СПбГТУРП. СПб., 2010. - 40 с.

Методические указания содержат рабочую программу по курсу «Менеджмент», конкретные управленческие ситуации, задачи, тесты, а также списки рекомендуемой литературы для подготовки к семинарам и практическим занятиям.

Методические указания предназначены для студентов дневной формы обучения по специальностям: 080502 «Экономика и управление на предприятии ЦБП», 080507 «Менеджмент организации».

Рецензент: зав. кафедрой экономики и управления лесоперерабатывающих производств ЛТА, кандидат экономических наук профессор А.И. Кораблев.

Подготовлены к печати кафедрой менеджмента и права СПбГТУРП (протокол № 7 от 18.09.2010 г.)

Утверждены к изданию методической комиссией ФЭУП СПбГТУРП (протокол № 2 от 12.10.2010 г.)

© Санкт-Петербургский государственный
технологический университет
растительных полимеров

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики менеджеры всех уровней должны уметь принимать правильные решения, обеспечивать их реализацию, правильно организовывать других людей, собирать, эффективно обрабатывать и использовать поступающую информацию.

Не каждый человек станет руководителем, но он будет работником в той или иной отрасли экономики. Однако чтобы уверенно себя чувствовать на рабочем месте, спокойно выполнять поставленные задачи, реально оценивать перспективу своей деятельности, понимать даже самые неожиданные решения руководства, работник должен знать основы менеджмента. Менеджмент – это та база, которая поможет людям коллективно трудиться и достигать своих целей, именно на его основе они смогут лучше понимать друг друга.

В методических указаниях представлена рабочая программа по менеджменту, содержащая необходимый перечень вопросов, по которым студент должен получить теоретические знания и практические навыки.

Основными формами проведения занятий по курсу «Менеджмент» являются:

- лекция;
- семинар, на котором студент закрепляет и расширяет свои знания, полученные в ходе изучения теоретического материала;
- практические занятия, предусматривающие проведение деловых игр, решение задач, тестирование, работу студентов в малых группах.

Студенты должны заранее готовиться к своим выступлениям, обсуждениям и проведению практических работ. Активная работа студента в течение семестра и выполнение им программы предусмотренных знаний являются условием получения зачета и допуска к экзамену по курсам «Менеджмент» и «Основы менеджмента».

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

курса «Менеджмент»

Тема 1. Предмет курса.

Понятие менеджмента. Менеджер и современные требования к нему.

Роли менеджера в управлении персоналом.

Менеджеры и предприниматели в условиях рыночных отношений. Основные задачи современного менеджмента. Американская, японская, российская и другие модели менеджмента; их особенности.

Инфраструктура менеджмента. Связь менеджмента с другими науками. Сферы распространения менеджмента.

Стратегический, тактический и оперативный менеджмент.

Эволюция менеджмента. Подходы к управлению.

Роль науки «Менеджмент» в подготовке современных специалистов.

Тема 2. Общие теоретические основы управления (менеджмента).

Понятие организации. Предприятие как одна из форм организации.

Понятие результативности и эффективности работы организации.

Определение основных целей организации (предприятия, акционерного общества). «Дерево целей».

Принципы управления трудовым коллективом. Понятие принципа управления. Демократизм в управлении. Единоначалие. Материальная и моральная заинтересованность работников в результатах своего труда. Плановость в работе. Подбор, расстановка и воспитание кадров управления. Роль трудового коллектива в управлении предприятием (акционерным обществом). Искажение принципов, допускаемое в практике управления.

Основные принципы управления капиталистическим производством в современных условиях.

Системный подход к управлению. Предприятие (АО) как система.

Простые, сложные, детерминированные, вероятностные, открытые и закрытые системы. Управляющая и управляемая подсистемы. Принципы обратной связи и «черного ящика». Роль системного подхода в современном менеджменте.

Ситуационный подход к управлению. Понятие ситуации. Внутренние и внешние переменные в ситуациях. Роль ситуационного подхода в современном менеджменте.

Мотивация деятельности в менеджменте. Потребность как побуждающий мотив деятельности человека. Основные категории

потребностей человека: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения. Внутреннее и внешнее вознаграждение. Потребности менеджеров.

Тема 3. Методы управления.

Сущность, классификация и взаимосвязь методов управления. Экономические методы управления. Планирование. Программно-целевой и сетевой методы планирования. Бизнес-план, его назначение и основное содержание. Прогнозирование как основа перспективного планирования. Основные методы прогнозирования (метод «Дельфы», целевой метод, метод экстраполяции и др.).

Стратегия в управлении: понятие, виды стратегии. Связь между стратегией, прогнозированием и планированием. Управление по результатам и управление по целям.

Бюджетирование как метод управления. Виды бюджетов предприятия (АО). Связь бюджетирования с организационной структурой управления предприятием.

Хозрасчет. Основные принципы хозрасчета. Внутрипроизводственный и бригадный хозрасчет.

Коллективный подряд, аренда, лизинг. Самофинансирование. Внутреннее и смешанное самофинансирование.

Ценообразование. Виды цен. Регулируемые, договорные, свободные и мировые цены.

Маркетинг. Понятие маркетинга и его основные принципы. Реклама товара и изучение спроса как важнейшие составляющие маркетинга.

Контроллинг как система управления прибылью. Структура контроллинга. Управленческий учет как основополагающий элемент контроллинга. Приемы и методы анализа, используемые в контроллинге.

Организационно-распорядительные методы управления. Акты организационного воздействия на управляющую и управляемую подсистемы: организационное регламентирование, организационное нормирование, организационно-методическое инструктирование. Распорядительное воздействие и его основные акты: приказ, распоряжение, постановление.

Воспитательные методы управления, их содержание. Формы участия коллектива в управлении.

Критика и самокритика. Их воспитательная роль в коллективе. Производственно-экономическая учеба членов коллектива. Соревнование в коллективе. Конкуренция как форма состязательности коллективов в условиях рыночных отношений.

Социально-психологические методы управления. Роль человеческого фактора в развитии производства, его содержание в управлении. Служба социального развития предприятия. Методы

социологических исследований: анкетирование, интервьюирование, наблюдение, изучение документов. Социально-психологическая классификация коллектива. Социально-психологические группы в коллективе. Лидерство. Формальные и неформальные лидеры в группах.

Конфликтные ситуации в коллективе. Понятие конфликта и его виды. Причины деловых и эмоциональных конфликтов, способы их преодоления. Конструктивные деловые конфликты.

Адаптация кадров на предприятии и в АО. Психологическая сторона личности и деятельности руководителя (менеджера). Взаимоотношения между руководителем и подчиненными. Психологическое воздействие поощрения и наказания работника.

Планирование социального развития коллектива. Коллективный договор, его содержание и назначение в современных условиях.

Стиль работы руководителя. Теоретические основы формирования стилей. Характеристика наиболее распространенных стилей. Необходимость и пути совершенствования стиля работы руководителя в современных условиях.

Тема 4. Функции, организационные структуры и системы управления на предприятиях и в АО.

Понятие функции управления. Планирование, организация, координация, контроль, координация и учет как основные функции управления. Состав и классификация функций управления. Классификация аппарата управления. Руководители, специалисты, служащие. Линейные и функциональные руководители. Структуры управления. Цехи и участки как основные элементы структур управления. Структуры управления на предприятии и в АО. Бесцеховая, цеховая, производственная, инновационно-производственная и филиальная структуры управления.

Дивизиональные и конкурентные структуры управления в больших организациях.

Линейная, функциональная, линейно-штабная и матричная системы управления.

Организация управления цехом, участком, сменой. Роль мастеров, начальников участков и цехов во внедрении в производство инноваций, новой техники и технологии, освоении выпуска новой продукции, повышении ее конкурентоспособности.

Организация управления акционерным обществом. Устав АО, его структура, основное содержание и назначение. Совет директоров АО и правление АО, их функции. Холдинговые компании, их роль в управлении АО.

Управление малым предприятием. Венчурные фирмы. Управление совместным предприятием. Интересы партнеров СП.

Тема 5. Технология управления.

Понятие и элементы технологии управления. Процесс принятия решения и его основные этапы. Моделирование и его роль в принятии решения. Виды используемых моделей (физические, аналоговые, математические). Качественные требования к управленческому решению. Условия принятия решения: определенность, неопределенность, риск. Организация и руководство исполнением принятого решения. Методы доведения принятого решения до исполнителей. Контроль, требования к нему. Виды контроля. Административный контроль. Аудит как один из видов контроля за исполнением принятых решений. Воспитательная роль контроля и его эффективность.

Графики в управлении. Виды графиков. Сетевые графики, методические основы их построения и расчета.

Управление рисками на предприятии. Классификация рисков. Роль менеджера по рискам на предприятии. Страхование рисков.

Тема 6. Организация управленческого труда.

Функции руководителей и важнейших подразделений аппарата управления: генерального директора АО, директора, главного инженера, главного экономиста предприятия, планового отдела, отдела организации труда и заработной платы, заместителя директора по коммерческим вопросам, бухгалтерии, финансового отдела, службы контроллинга, маркетинговой, диспетчерской и юридической служб, отдела кадров.

Функции начальника цеха и мастера.

Недостатки в организации труда руководителей и работников управления на предприятиях и в АО.

Основные направления совершенствования организации труда руководителей, специалистов и служащих на предприятиях и АО. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Разделение руководителей по уровням управления. Разработка положений об отделах и службах предприятия (АО) и должностных инструкций для работников. Делегирование руководителем своих полномочий и ответственности подчиненным. Прямое делегирование и делегирование по иерархии. Режим рабочего дня руководителя. Нормативные затраты рабочего времени на отдельные виды деятельности руководителя и их роль в совершенствовании организации его труда.

Совещания, заседания, собрания как формы управленческой деятельности. Регламентированные и нерегламентированные совещания. Вопросы, рассматриваемые на общих собраниях коллективов. Протокол как первичный документ собрания, совещания, заседания. Рационализация проведения собраний и совещаний.

Деловые индивидуальные беседы руководителя. Их роль и порядок проведения. Деловые переговоры руководителя с иностранными партнерами.

Тема 7. Нормирование труда, организация рабочего места работника управления, культура его труда.

Нормирование управленческого труда. Методы нормирования.

Понятие рабочего места. Организация рабочего места работника управления. Создание оптимальных условий труда.

Автоматизированные рабочие места руководителей и специалистов. Понятие культуры труда. Элементы культуры труда аппарата управления. Внешняя культура поведения. Оснащение рабочих помещений. Корпоративная культура в управлении. Фирменный патриотизм.

Культура управления за рубежом. «Public relations» - как фундаментальная составляющая культуры управления.

Аттестация рабочих мест аппарата управления, ее назначение. Показатели оценки уровня организации рабочего места работника. Критерии аттестованного рабочего места.

Тема 8. Информация в управлении.

Понятие информации, ее роль в менеджменте. Классификация информации и ее потоки.

Коммуникация как процесс передачи информации. Элементы коммуникационного процесса. Коммуникации письменная, устная, вербальная, их особенности. Невербальная коммуникация. Обратная связь в коммуникационном процессе.

Системы работы с информацией в управлении. Технические средства в передаче информации. Автоматизированные информационные системы. Работа с информацией по методу отклонений.

Понятие об информатизации общества. Компьютеризация информации. «Интернет» в системе информации, ее роль в современном менеджменте.

Тема 9. Основы операционного менеджмента.

Понятие операционного менеджмента и его структура. Операционная система и ее основные элементы.

Некоторые особенности принятия решений в операционном менеджменте.

Тема 10. Эффективность управления.

Характер управленческого труда. Понятие эффективности управления и управленческого труда. Показатели экономической эффективности управления и способы их расчета. Конкурентоспособность

предприятия как обобщающий критерий эффективности его системы управления.

Некоторые методы повышения эффективности труда персонала управления. Продвижение по службе. Аттестация работников.

Библиографический список

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих - М.: Экономика, 1989.

Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: «Витрем», 2002.

Альгин А.П. Анализ, оценка и менеджмент риска. – СПб.: СЗАГС, 2002.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 3-е издание. - М.: «Гардарика», 2000.

Друкер П.Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006.

Иванов А.П. Менеджмент: учебник для вузов. – СПб.:Издательство Михайлова В.А., 2002.

Словарь – справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА –М., 1996.

ПЛАНЫ СЕМИНАРОВ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ТЕМАМ КУРСА

Тема 1

Вопросы для семинара:

1. Менеджмент как наука о современном управлении.
2. Требования к личным и деловым качествам менеджера.
3. Сравнительный анализ моделей зарубежного менеджмента.
4. Российский менеджмент и его основные особенности.
5. Инфраструктура менеджмента. Сферы распространения менеджмента.

Задание для практической работы (тест).

В каждом из приводимых ниже 13 вопросов отметьте тот вариант ответа, который соответствует Вашим привычкам и характеру. Затем, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму очков, набранную Вами по ответам, и с помощью преподавателя определите окончательный ответ на вопрос, поставленный в заголовке теста.

Способны ли Вы стать руководителем?

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня Вам предстоит руководить группой сотрудников, которые несколько старше Вас по возрасту. Чего больше всего Вы опасались бы в этом случае?

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что Вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые Вами решения;
- в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как Вам бы хотелось.

2. Если Вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то Вы:

- а) постараетесь утешиться тем, что считаете случившееся несущественным и направитесь «рассеяться», например, на концерт;
- б) начнете раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
- в) анализируете причины неудачи, оценивая, в чем был Ваш собственный промах и как исправить дело;
- г) опустятся ли у Вас от случившегося руки, испытаете ли отчаяние.

3. Какое из нижеперечисленных сочетаний качеств и черт наиболее подходит к Вам?

- а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;
- б) приветливый; настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
- в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный.

4. Считаете ли Вы, что большинство людей:

- а) любят работать хорошо и старательно;
- б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
- в) трактуют работу как необходимость – не более.

5. Руководитель должен быть ответственен за:

- а) поддержание хорошего настроения в коллективе;
- б) качественное и своевременное выполнение заданий;

6. Представьте себе, что Вы являетесь руководителем какого-либо подразделения и должны в течение недели представить «наверх» план конкретных работ. Как Вы поступите?

- а) Составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите исправить, если что не так.

б) Выслушаете мнение подчиненных специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с Вашей точкой зрения.

в) Поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, посплав для согласования в вышестоящую инстанцию компетентного работника.

г) Проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. На Ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

- а) ... бдительно присматривает, чтобы все его подчиненные точно выполняли свои функции и задания;
- б) ... подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй и проверяй»;
- в) ... заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли Вы ответственность за свою собственную работу равнозначной Вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?

- а) да;
- б) нет.

9. Ваш взгляд, либо поступок встречен критически другими. Как Вы будете себя вести?

- а) не поддаваясь мгновенно защитной реакции, не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;
- б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего воззрения;
- в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;
- г) промолчите, но взгляда своего не измените и поступать будете по-прежнему.

10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?

- а) премирование;
- б) наказание.

11. Хотели бы Вы?

- а) чтобы другие видели в Вас хорошего друга?
- б) чтобы никто не усомнился в Вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент?

в) вызвать у окружающих восхищение Вашими качествами и достижениями?

12. Любите ли Вы принимать самостоятельные решения?

- а) да;
- б) нет.

13. Если Вы должны принимать важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:

- а) стараетесь сделать это безотлагательно, и сделав, не возвращаетесь снова к этому делу;
- б) делаете это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: «а не лучше было бы вот так и так...?»;
- в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Таблица-ключ подсчета очков:

- 1. а-0, б-2, в-4;
- 2. а-2, б-0, в-6, г-0;
- 3. а-0, б-3, в-2;
- 4. а-6, б-2, в-0;
- 5. а-3, б-5;
- 6. а-3, б-0, в-1, г-6;
- 7. а-2, б-6, в-4;
- 8. а-6, б-0;
- 9. а-6, б-2, в-0, г-0;
- 10. а-3, б-0;
- 11. а-3, б-5, в-0;
- 12. а-3, б-0;
- 13. а-6, б-3, в-0.

Библиографический список

- Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000.
- Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
- Иванов А.П. Менеджмент. учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002.
- Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика.: материалы международной методической и научно-практической конференции - СПб.: СПбГТУРП, 2005.

Экономические и управленческие технологии XXI века.: материалы региональной научно-практической конференции студентов и аспирантов. Вып. 3. - СПб.: СПбГТУРП, 2006.

Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов.: материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов. Вып. 7, ч.1. - СПб.: СПбГТУРП, 2010.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. - М.: Дело, 2000.

Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996.

Тема 2

Вопросы для семинара 1:

- 1. Выбор и обоснование целей организации. «Дерево» целей.
- 2. Демократизм и единоначалие в современном управлении предприятием (АО).
- 3. Материальное и моральное стимулирование в управлении трудовым коллективом.
- 4. Назначение принципа плановости в работе предприятия (АО) и его практическая реализация в современных условиях.
- 5. Подбор, расстановка и воспитание кадров управления.
- 6. Устранение нарушений принципов управления – важное направление совершенствования управления трудовыми коллективами.
- 7. Основные принципы зарубежного менеджмента.
- 8. Кибернетические основы управления. Системный подход к управлению.
- 9. Ситуационный подход к управлению.

Задания для практической работы

Упражнение № 1. Обратная связь (деловая игра).

Цель: Данное упражнение отражает суть и важность принципа обратной связи, а также применение его в устной передаче от одного субъекта к другому.

Процедура: Для выполнения упражнения студенты делятся на группы по 3 человека. В каждой группе выделяются: 1) менеджер, 2)

помощник менеджера, 3) наблюдатель. Упражнение-игра состоит из двух раундов.

Таблица 1

Первый раунд: Менеджер и его помощник поворачиваются спиной друг к другу так, чтобы не видеть другого. Ситуация состоит в следующем. Менеджер находится в незнакомом для него городе, который хорошо знает его помощник. Менеджер должен найти офис поставщика, где необходимо забрать важные чертежи ключевого компонента главного продукта, производимого организацией. Офис закрывается через несколько минут и не будет открыт завтра. Однако чертежи необходимо взять до закрытия.

Менеджер звонит по телефону своему помощнику, чтобы узнать, как быстрее найти офис в незнакомом городе. Но линия работает таким образом, что менеджер слышит помощника, а помощник может только догадываться, что менеджер его слышит. Время терять нельзя, и менеджер решает получить разъяснение от помощника без возможности задать ему вопросы.

Второй раунд: Перед началом упражнения-игры преподаватель дает помощнику менеджера карту города, в котором отмечено место нахождения поставщика и пункт, где в настоящее время находится менеджер. Карта в течение 3-4 минут изучается помощником менеджера. По знаку преподавателя начинается упражнение. Помощник менеджера описывает своему начальнику, как ему добраться от места, где он в настоящее время находится, до места расположения офиса. Далее по инструкциям помощника менеджер указывает маршрут движения.

Цель наблюдателя в этой игре – следить за тем, чтобы менеджер не задал ни одного вопроса помощнику и чтобы упражнение началось и закончилось в установленное время.

После того, как все группы закончили упражнение, наблюдатели оценивают качество указанных маршрутов и подсчитывают количество сделанных ошибок. Преподаватель предлагает менеджерам, хорошо выполнившим задание, рассказать всем, как они попали в офис поставщика.

Упражнение № 2. Разбор ситуации.

Ниже (в табл.1) предлагаются пять ситуаций и варианты действий по ним. Обдумайте каждую ситуацию и сделайте выбор варианта Ваших действий. Обсудите результаты. Почему Вы сделали такой выбор? На чем Вы основывались?

Ситуация	Вариант действий
1. Вас избрали на должность руководителя. В трудовом коллективе нет слаженности, результаты труда низкие.	<ul style="list-style-type: none"> а) Определяю задачи каждому работнику, организую строгую систему контроля. б) Даю возможность самим работникам разобраться в ситуации. Оказываю помощь. в) Организую работу так, чтобы работники проявляли инициативу. г) Убеждаю в необходимости действовать по-новому, использую свой авторитет. д) Собираю общее собрание, на котором предлагаю программу действий. Создаю комиссию по контролю за выполнением принятого решения.
2. В трудовом коллективе возник конфликт между структурными подразделениями. Людей стало лихорадить. Конфликт начал разрастаться.	<ul style="list-style-type: none"> а) Обращаюсь к работникам и стараюсь убедить их самих разобраться в ситуации. б) Предлагаю начать разрешение конфликта и побуждаю работников следовать ему. в) Собираю на совещание актив и пытаюсь найти выход. г) Даю указания, как надо действовать и осуществляю строгий контроль. д) Даю советы, как лучше поступить в ситуации.
3. Вас выбрали на должность незначительным большинством. Вы чувствуете себя в изоляции.	<ul style="list-style-type: none"> а) Собираю общее собрание и объясняю ситуацию, излагаю свою точку зрения. б) Не принимаю никаких мер, интенсивно работаю, стараюсь четко выполнять свои обязанности. в) Стараюсь использовать свой авторитет руководителя в налаживании отношений. г) Выявляю возмутителей спокойствия и требую от них изменить свое поведение.
4. Вы стали руководителем эффективно функционирующего трудового коллектива. Считаете, что нужно поддерживать налаженный ритм работы.	<ul style="list-style-type: none"> а) Строго регламентирую работу подчиненных, осуществляю контроль. б) Убеждаю работников в необходимости сохранять взятый темп работы. в) Даю работникам возможность действовать самостоятельно. г) Создаю условия для инициативы. д) Постоянно совещаюсь с руководителями структурных подразделений.

Окончание табл.1

Ситуация	Вариант действий
5. Вам необходимо произвести изменения в структуре управления. Ситуация достаточно не простая, не все понимают необходимость данных изменений.	<p>а) Предлагаю проект плана и доказываю его преимущества.</p> <p>б) Создаю группу для выработки проекта решения.</p> <p>в) Выдвигаю проблему перед коллективом и предлагаю принять решение.</p> <p>г) Предлагаю план и определяю задачи каждого, контролирую ход выполнения плана.</p> <p>д) Провожу совещание актива и довожу до сведения необходимость изменений, предлагаю произвести работу в первичных группах.</p>
6. Один из линейных менеджеров обнаруживает на предприятии дорогостоящие производственные операции. Он, как Вам кажется, должен...	<p>а) Написать докладную записку начальнику производства.</p> <p>б) Письменно изложить вопрос своему начальнику.</p> <p>в) Самому попытаться решить вышеуказанную проблему.</p>
7. Вы – менеджер. Ваш конкурент выбрасывает на рынок новый товар, оттесняя Вас с рынка сбыта. Вы...	<p>а) Требуете от руководителя службы маркетинга представить отчет с указанием принятых мер.</p> <p>б) Приглашаете эксперта, чтобы выяснить ситуацию.</p> <p>в) Создаете авральную команду для решения создавшейся ситуации.</p>
8. Вы – менеджер. Ваш конкурент Вас опередил. Сбыт Ваших новых товаров застопорился. Хотя качество товаров было высоким. Вы...	<p>а) Поручаете ответственному за маркетинг провести анализ работы по сбыту.</p> <p>б) Назначаете нового менеджера по производству.</p> <p>в) Пересматриваете технологию производства новых товаров и совершенствуете её.</p>

Библиографический список к семинару 1

- Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: «Витрем», 2002.
 Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.
 Друкер П.Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006.
 Иванов А.П. Менеджмент: учебник. - СПб.: Изд. Михайлова В.А., 2002.

- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. - М.: Дело, 2000.
 Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М., 1996.

Вопросы для семинара 2:

1. Мотивация как важнейшая составляющая менеджмента. Потребности как основа мотивации.
2. Основные категории потребностей.
3. Вознаграждение и его роль в мотивации. Виды вознаграждения.
4. Мотивация менеджера.

Библиографический список к семинару 2

- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 3-е изд. - М.: «Гардарика», 2000.
 Иванов А.П. Использование децильных коэффициентов в анализе оплаты труда персонала предприятия. – В справочнике: «Технология целлюлозно-бумажного производства». Т. 1-3. - СПб.:«Политехника», 2008.
 Иванов А.П. Менеджмент: учебник. - СПб.: Изд. Михайлова В.А., 2002.
 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. - М.: Дело, 2000.

Тема 3

Вопросы для семинара 1:

1. Классификация методов управления и их взаимосвязь.
2. Планирование как важнейший экономический метод управления.
3. Прогнозирование и стратегия в управлении.
4. Программно-целевой метод планирования.
5. Бизнес-план как новый метод планирования. Его роль в условиях рыночной экономики.
6. Хозрасчет и его значение в повышении эффективности работ предприятия (АО). Формы хозрасчета. Коллективный подряд. Аренда. Лизинг.
7. Самофинансирование и ценообразование в системе экономических методов управления.
8. Бюджетный метод управления.

9. Маркетинг и его роль в современном управлении предприятием.
10. Конкуренция как форма соперничества предприятий и АО.
11. Контроллинг как система методов эффективного управления.

Задания для практической работы.

Упражнение №1.

Решается вопрос о развитии интереса к работе. Как возбудить у работников интерес к работе? Вам предлагается выбрать один из следующих вариантов:

1. Надо больше платить за работу.
2. Следует организовать соревнование между отдельными работниками.
3. Нужно помогать людям в работе.
4. Надо платить в соответствии с прилагаемыми усилиями.
5. Следует организовать соревнование между рабочими группами.
6. Нужно время от времени менять характер работы.

Решение данной задачи проводится на основе метода Дельфи.

Процедура состоит из ряда этапов:

- сначала студенты, которые выступают в роли экспертов, ранжируют предлагаемые варианты по степени важности от 1 до 6;
- затем каждый эксперт должен оценить каждую альтернативу с точки зрения ее важности для современного предприятия (АО) в десятибалльном измерении: 1 балл присваивается наиболее важной альтернативе, 10 баллов – наименее важной;
- после этого данные каждого участника обсуждения (по иерархии и по важности) перемножаются, затем находится сумма произведений по каждой альтернативе.

Наименьшая сумма определяет предпочтение.

Упражнение выполняется по примеру табл. 2.

Таблица 2

Выбор и оценка вариантов

Фамилия экспертов	Предлагаемые альтернативы																		
	Больше платить			Соревнование между работниками			Помогать в работе			Платить в соответствии с прилагаемыми усилиями			Соревнование между группами			Менять характер работы			
	Р	О	П	Р	О	П	Р	О	П	Р	О	П	Р	О	П	Р	О	П	
Николаев																			
Сидоров																			

Петров																			
Никитин																			
Бобров																			
Итого																			

Примечание. Р-ранг альтернативы по иерархии, О-оценка в 10-балльном измерении, П-произведение РхО.

Упражнение № 2. Конкретная ситуация: «Возмещение ущерба»

Хозрасчетная бригада Александра неоднократно обращалась к администрации цеха с требованием произвести ремонт кровли, так как при выпадении атмосферных осадков она протекала. В связи с этим бригада несет большие потери: то укрывает электродвигатели станков от воды, то партия обработанных деталей покрылась ржавчиной и на ее удаление потребовались дополнительные затраты и т.д. Однако жалобы во все инстанции (от мастера до начальника) положительных результатов не дали.

Однажды после сильного дождя значительная часть конструкторской документации подмокла и пришла в негодность. На очередном собрании бригады решался вопрос о ремонте крыши. На это собрание приглашен механик цеха, от которого потребовали провести ремонт кровли в течение месяца.

Однако в течение месяца ремонт выполнен не был, а через некоторое время, после ночного ливня, утром бригада обнаружила, что из-за неисправностей ливневой канализационной системы дождевой водой залиты полы всей рабочей зоны бригады. Александров совместно с начальником цеха принял экстренные меры для исправления положения. Устранение последствий ливня заняло половину рабочей смены. Бригада Александра выставила службе механика цеха претензию, требуя возмещения нанесенного ей ущерба. Однако механик цеха отказался удовлетворить претензию, ссылаясь на отсутствие акта о простое и упрекая бригадира Александра в том, что он гоняется за копейками.

Предлагается обсудить:

1. Правильно ли действовали в описанной ситуации бригадир и механик цеха?
2. Какова должна быть линия поведения бригадира в подобных ситуациях?

Упражнение № 3. Заинтересованность бригады в экономии ресурсов

Для выполнения годовой программы производства бумаги-основы для слоистых пластиков бригаде рабочих, обслуживающих БДМ, была установлена норма расхода беленой СФА целлюлозы – 462 кг на 1 т бумаги. Бригадой были разработаны мероприятия, позволяющие добиться экономии целлюлозы на 1 %. Годовой объем производства бумаги составляет 2230 т, месячный 185 т. Мероприятия по сокращению нормы расходы были проведены в июне месяце 2010 г.

Задание: 1. Заполните недостающие графы в табл. 3.

Определите размер премии для хозрасчетной бригады за экономию материалов, если известно, что премия составляет 50 % от полученной экономии.

Таблица 3

Лицевой счет экономии бригады в 2010 году

Вид материальных ресурсов	Цена за единицу, руб.	Расход по норме	Фактический расход	Экономия (перерасход)			
				за месяц		с начала года	
				в нат. изм.	тыс. руб.	в нат. изм.	тыс. руб.
Беленая							
Целлюлозная	22320						

Библиографический список к семинару 1

Иванов А.П. Менеджмент: учебник - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002.

Клуб директоров. Опыт программно-целевого управления предприятием. - М.: Экономика, 1989.

Плешаков Б. Американская школа управления: бизнес-план или как повысить доходность вашего предприятия. - М.: Страхование общество «Анкил», 1993.

Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.

Вопросы для семинара 2:

1. Сущность и назначение организационно-распорядительных методов управления.

2. Воспитательные методы и их роль в современном менеджменте.
3. Критика и самокритика в менеджменте.
4. Соревнование и конкуренция как современные формы состоятельности коллективов.

Разбор ситуаций

Ниже приведены конкретные ситуации из жизни производственных коллективов. Необходимо проанализировать каждую ситуацию и наметить тактику критики.

Ситуация 1.

Ваш подчиненный постоянно опаздывает на совещания и каждый раз, когда Вы ему делаете замечание, он находит оправдания, которые кажутся вполне объективными. Вы же считаете, что так больше продолжаться не может.

В чем будут состоять задачи Вашей критики?

Какую тактику Вы выберете?

Ситуация 2.

Ваш непосредственный менеджер постоянно недоволен Вашей работой. Вы не раз пытались подстраиваться под него, но дело не изменилось. Тогда Вы решили высказать ему критические замечания.

Как бы Вы поступили на самом деле?

Что нужно сделать, чтобы сохранить деловые отношения?

Ситуация 3.

Цех не выполнил задание. На совещании при поведении итогов Вам стало ясно, что вина во многом ложится на руководителя смежного подразделения. Вы решили выступить с критикой вашего коллеги. Вы знаете, что выправлять положение с отставанием Вам придется вместе с ним.

Как Вы будете критиковать?

Какова цель критики?

Ситуация 4.

Главный инженер совершал обход цехов. Он был доволен порядком и организацией работ. Все были заняты своим делом. Вдруг он увидел трех курящих рабочих, которые не торопились на свои рабочие места. Главный инженер строго спросил их о причине простоя. Рабочие стали что-то невнятно говорить.

Что предпринял, на Ваш взгляд, главный инженер?

Ситуация 5.

Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. В конце разговора Вы поняли, что критика не была им воспринята. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора?

Каковы будут Ваши действия?

Деловая игра «Конкуренция»

Одной из основных составляющих современной экономической системы является конкуренция. В предлагаемой игре моделируется конкуренция между акционерными обществами. Ее основными методами являются: ценовая конкуренция, повышение качества продукции, предоставление гарантий и услуг покупателям, широкая реклама.

Цель игры: выработка умения студентов общаться, принимать правильное решение и активно действовать в условиях неопределенности и повышенного риска.

Основные положения игры.

Умело ведя конкурентную борьбу, используя различные методы, а также заключенные с партнером договора, прибегая в случае необходимости к кредитам банка, предприниматели, в роли которых выступают студенты, стремятся получить максимальный доход и нанести ощутимый урон конкуренту.

В игре побеждает тот, кто сумеет лучше договориться, убедить другого в совместных действиях, выработать правильную стратегию и тактику поведения в игре, доказать целесообразность избранной стратегии и тактики партнеру.

Предприниматели в своей деятельности использует 2 основных метода конкурентной борьбы: атаку и защиту. Под атакой понимают такие виды конкуренции, как ценовой демпинг, проникновение на чужой рынок путем диверсификации, реклама и т.д. Все перечисленные методы в зависимости от ситуации могут стать эффективным средством защиты от атаки конкурента.

Основой денежных расчетов между участниками игр является соотношение затраченных на атаку и защиту средств. Основная пропорция игры атака/защита = 2.

Это означает, что каждая единица денежных средств, вложенных АО в защитные мероприятия, полностью нейтрализует 2 денежные единицы, вложенные в атакующего, защищающийся выплачивает ему прибыль в размере превышения, которая, соответственно, составляет убытки защищающегося. Когда же конкурент атакует меньшими средствами, чем предусмотрено основной пропорцией игры, это не приводит ни к каким изменениям в финансовом положении.

В игре рассматриваются также следующие случаи:

- атака против атаки – соотношение здесь 1:1, т.е. предприниматель, вложивший в атаку больше, чем конкурент, получает от него прибыль в размере превышения;

- защита против защиты – данное соотношение не влечет никаких последствий для участников, несмотря на суммы, вложенные в данные мероприятия.

Кроме того, возможны случаи, когда предприниматель не проводит против конкурента никаких действий. Если в этот момент он подвергается атаке со стороны конкурента, то выплачивает ему прибыль в размере средств, вложенных тем в атаку. Если же конкурент проводит против предпринимателя лишь защитные действия, или не предпринимает вообще никаких действий – это не влечет для обеих сторон никаких финансовых последствий.

Таблица 3

Сводная таблица игры

Предприниматели	Вложения средств		Расчетный счет	Кредит
	атака	защита		
1..				

Функции участников игры:

1. Предприниматели имеют первоначальный капитал в 100 денежных единиц, могут заключать между собой договора о совместных действиях (партнеры могут договориться между собой на приемлемых для них условиях о совместном использовании наличных денежных средств); на свой страх и риск за счет собственных средств либо кредитов банка ведут конкурентную борьбу с другими участниками игры; пользуются кредитами банка на взаимовыгодных условиях; на каждую ступень игры заполняют декларацию расходов и сдают ее ведущему.

2. Банк имеет первоначальный капитал в 300 денежных единиц; по взаимовыгодной договоренности с предпринимателями представляет им кредит; устанавливает размер банковского процента и сроки возврата; прибыль банка равняется сумме процентов за кредит.

3. Ведущий (преподаватель) решает организационные вопросы; собирает по каждому из этапов декларации участников игры; подсчитывает вместе с ними прибыль (убыток) и заполняет соответствующие графы таблицы № 3, определяет победителей.

Библиографический список к семинару 2

- Трудовой кодекс Российской Федерации. - М: ООО «Витрум», 2002.
Друкер П.Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2006.
Иванов А.П. Менеджмент: учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002.
Словарь – справочник менеджера / под ред. М.Г.Лапусты. - М.: ИНФРА –М, 1996.

Вопросы для семинара 3:

1. Роль социально-психологических методов в деятельности руководителя.
2. Методы социологических исследований – важный инструмент для выявления и учета в процессе управления особенностей членов коллектива.
3. Классификация работников по их индивидуальным особенностям. Применение данной классификации к практике управления.
4. Социально-психологические группы в коллективе и особенности управления ими.
5. Социально-психологические факторы в деятельности руководителя, их влияние на эффективность управления.
6. Типы взаимоотношений руководителей и подчиненных. Лидерство в малых группах.
7. Стиль работы руководителя и пути его совершенствования. Классификация стилей отечественного и зарубежного менеджмента.
8. Конфликтные ситуации. Пути преодоления конфликтов в коллективе.

Задание для практической работы.

Упражнение № 1.

О том, что Вы сами в соответствующих условиях можете содействовать возникновению конфликтов, необходимо знать. Поможет Вам правильно оценить свое поведение в определенных ситуациях и скорректировать его нижеприведенный тест. Попробуйте оценить себя, выбрав из приведенных ниже групп ответов Вам подходящие.

1. Как Вы реагируете на критику?
 - 1) Как правило, критика меня глубоко уязвляет;
 - 2) Критику обычно воспринимаю близко к сердцу;

- 3) Пытаюсь учесть, если критика справедлива;
- 4) На критику обычно не обращаю внимания.

2. Верите ли Вы людям?

- 1) Придерживаюсь того мнения, что лучше никому не верить;
- 2) Людям почти не верю, я в них обманулся (обманулась);
- 3) Людям я верю, когда нет особых оснований для негодования;
- 4) Обычно я людям доверяю без разбора.

3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?

- 1) Я всегда упорно отстаиваю свои взгляды;
- 2) Отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден (убеждена), что прав (права);
- 3) Скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды;
- 4) Предпочитаю отказываться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать.

4. Предпочитаете руководить или подчиняться?

- 1) В любом деле люблю руководить;
- 2) Люблю как руководить, так и быть руководимым (руководимой) со стороны более опытного товарища;
- 3) Охотнее работаю под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему.

5. Если Вас кто-то обидел, Вы:

- 1) Стараюсь оплатить тем же;
- 2) Боюсь мстить из-за дальнейших последствий;
- 3) Считаю мсть лишним, ненужным усилием;
- 4) Если меня кто-то обидит, обиду быстро забываю.

6. Просто ли Вас «выбить из колеи»?

- 1) Я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам;
- 2) Я расстраиваюсь, когда на то имеются веские причины;
- 3) Расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам;
- 4) Меня мало что расстраивает.

7. «Лед» и «пламя»?

- 1) Я горяч и вспыльчив;
- 2) Не очень вспыльчив;
- 3) Скорее спокоен, чем вспыльчив;
- 4) Вполне спокойный человек.

8. Легко ли Вам говорить правду?

- 1) Всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза;

- 2) Бывает, что могу сказать все, что думаю;
- 3) Говорю обдуманно лишь после размышления;
- 4) Я не раз взвешу свои слова прежде, чем что-нибудь сказать.

Ответив на все поставленные вопросы, Вы можете с помощью преподавателя определить степень своей конфликтности.

Упражнение № 2.

Еще со времен Гипократа ученые разделили людей по темпераменту на четыре типа: холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов. Эти природные характеристики человека проявляются в мышлении, эмоциональной сфере и, главное, в поведении. Как же оперативно, без лишних слов определить тип темперамента? Для этого Вам предлагается заполнить бланк-тест для ответов (табл. 4)

Таблица 4

Определение темперамента

№	Проявление поведения	Тип темперамента			
		1	2	3	4
1	Уравновешенность	Неуравновешенней	Уравновешен	Очень уравновешен	Очень неуравновешен
2	Эмоциональные переживания	Сильное кратковременное	Поверхностное кратковременное	Слабое	Глубокое, длительное
3	Настроение	Неустойчивое, с преобладанием бодрого	Устойчивое, жизнерадостное, веселое	Устойчивое, без больших печалей и радостей	Неустойчивое с преобладанием пессимизма
4	Терпение	Слабое	Умеренное	Очень большое	Очень слабое
5	Адаптация	Хорошая	Отличная	Медленная	Трудная
6	Общительность	Неравномерно общителен	Равномерно общителен	Необщителен	Замкнут
7	Отношение к критике	Возбужденное	Спокойное	Безразличное	Обидчивое
8	Активность	Страстный, увлекающийся	Энергичный	Неутомимый труженик	Неравномерно активный
9	Отношение к опасности	Боевое, рисковое	Расчетливое, без риска	Хладнокровное невозмутимое	Тревожное, подавленное
10	Достижение цели	Высокое, с полной отдачей	Быстрое, с избеганием препятствий	Медленное, упорное	Слабое, с избеганием препятствий

Вам предлагается выбрать одну из четырех характеристик, в наибольшей степени определяющую Ваше поведение. В бланке для ответа поставьте крестик под номером 1, 2, 3 или 4. После заполнения бланка подсчитайте в столбцах количество крестиков. Преобладание крестиков в одном из четырех столбцов указывает на тип Вашего темперамента.

Упражнение № 3.

Для того, чтобы наши рассуждения о стилях управления не ограничивались чисто теоретическими положениями и пробудили в Вас желание действовать, попробуйте определить свой собственный стиль руководства. Предлагается тест, в котором высказывания касаются разных аспектов поведения руководителя. Исходя из Ваших собственных предпочтений, выскажите Ваше мнение о том, как поступили бы Вы в каждой из описываемых ситуаций.

1. Я действую как представитель этого коллектива.
всегда часто иногда редко никогда
2. Я представляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы.
всегда часто иногда редко никогда
3. Я поощряю применение единообразных способов работы.
всегда часто иногда редко никогда
4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.
всегда часто иногда редко никогда
5. Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе.
всегда часто иногда редко никогда
6. Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным.
всегда часто иногда редко никогда
7. Я поддерживаю высокий темп работы.
всегда часто иногда редко никогда
8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий.
всегда часто иногда редко никогда
9. Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты.

всегда часто иногда редко никогда

10. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.

всегда часто иногда редко никогда

11. Я решаю сам, что и как должно быть сделано.

всегда часто иногда редко никогда

12. Я уделяю основное внимание показателям производственной деятельности.

всегда часто иногда редко никогда

13. Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости.

всегда часто иногда редко никогда

14. Я способствую разным изменениям на предприятии.

всегда часто иногда редко никогда

15. Я тщательно планирую работу своего коллектива.

всегда часто иногда редко никогда

16. Я объясняю подчиненным свои действия и решения.

всегда часто иногда редко никогда

17. Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения – для их пользы.

всегда часто иногда редко никогда

18. Я делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.

всегда часто иногда редко никогда

Обработка результатов теста:

1. Присвоить по одному очку за ответы «редко» и «никогда» на вопросы под номерами 1, 3, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18.

2. Присвоить по одному очку за ответы «всегда» и «часто» на вопросы под номерами 2, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14.

3. Просуммировать очки, полученные за ответы на вопросы под номерами: 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16, 18. Поставить сумму в систему координат по вертикальной оси.

4. Суммировать очки, полученные за ответы на остальные вопросы, сумму проставить в систему координат по горизонтальной оси, и определить Ваш стиль.

10	Демократ				Организатор					
9										
8										
7					Манипулятор					
6										
5										
4										
3	Либерал				Автократ					
2										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Упражнение № 4.

Ситуация 1.

В цехе завода произошла авария. Но авария не «техническая», хотя и не обошлось без таковой, это авария в человеческих взаимоотношениях. Цех считался на заводе благополучным. Но после назначения нового начальника начались неприятности. Начальником цеха назначили ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Все его знали как активного и способного работника. Однако новый начальник цеха так возомнил о себе, что перестал считаться с мнениями специалистов. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт. Перессорился со всеми, кто был с ним на равных, подчиненных заставил трепетать перед ним. Все затаились, появилось ощущение беды. И она пришла.

Был крупный перебой с сырьем. Наконец, когда оно поступило, оказалось что оно не то, что надо. Однако новый начальник цеха сам не посмотрел и с других не спросил. В результате получился брак.

Почему эту аварию можно назвать в человеческих отношениях?

Какой стиль руководства присущ начальнику цеха?

Как можно было предотвратить аварию?

Как бы Вы наладили слаженную работу в цехе?

Ситуация 2.

После того, как совершена ошибка, руководитель проводит анализ, чтобы найти ее причины. Однако один из его заместителей утверждает, что лучше «похоронить» происшедшее и двигаться дальше.

Есть ли смысл убеждать заместителя в том, что анализируя прошлое, можно надеяться, что результаты анализа помогут в будущем?

В чем, на Ваш взгляд, причина нежелания этого работника ворошить неудачи?

В каком ключе следует обсуждать ошибки?

Ситуация 3.

В цехе, в который Вы только что пришли заместителем начальника цеха, сложились ненормальные отношения, правит круговая порука. Окружающие считают, что прежняя и плодотворная продолжительная работа руководителя оправдывает такое положение. Не хочется быть склочным, но и терпеть такое нельзя. Что же Вам делать?

Ситуация 4.

Мне, как начальнику отдела, довелось критиковать своего сослуживца по чисто производственным вопросам. Служебные замечания сослуживец принял как личную обиду и даже упрекнул меня в намерении дискредитировать его.

К какому типу конфликта относится описанная выше ситуация?

Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?

В чем состоит причина данного конфликта?

Упражнение № 5.

Тест на коммуникабельность.

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ее ожидание?

2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока не станет невозможно?

3. Вызывает ли у Вас смятение или неудовольствие необходимость выступить с докладом, сообщением, информацией на совещании, собрании и тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы усилия, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обращается к Вам с просьбой (показать дорогу; спрашивает который час и т.д.)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть небольшую сумму денег, занятых несколько месяцев назад?

9. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

10. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она не была. Предпочтете ли Вы отказаться от своего намерения, нежели встать в очередь и томиться в ожидании?

11. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтной ситуации?

12. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки производственной литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Так ли это?

13. Услышав где-то в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать?

14. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе?

15. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, нежели в устной форме?

Шкала оценки ответа:

Да – 2 балла; иногда – 1 балл; нет – 0 баллов.

Если Вы набрали 30 – 32 балла, вы явно не коммуникабельны, и это Ваша беда, поскольку страдаете от этого больше всего сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя в этом отношении.

25 – 29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа, необходимость новых контактов, если не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким неудовольствием, в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-то сильной увлеченности Вы становитесь, вдруг, коммуникабельны. Стоит только встряхнуться.

19 – 24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми Вы сходитесь с оглядкой, в спорах, диспутах участвуете с неохотой.

14 – 18 баллов. Вы нормально коммуникабельны. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно

терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9 – 13 баллов. Вы общительны, порой даже сверх нормы. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя и не всегда их можете выполнить. Бывает, вспылите, но скоро отходите. Чего Вам не хватает, так это усидчивости, терпения и отваги при встрече с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы сможете заставить себя не отступать.

4 – 8 баллов. Вы, должно быть, очень общительны, всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут у Вас вызывать головную боль. Охотно высказываетесь по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской. Вам следует задуматься над этими фактами.

3 балла и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых Вы совершенно не компетентны. Вольно или невольно, вы часто бываете причиной конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, необъективны. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Вам нужно серьезно работать над своим характером. Прежде всего, воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительное отношение к людям. Наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Библиографический список к семинару 3

Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА – М, 2000.

Иванов А.П. Менеджмент: учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002.

Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов.: материалы межрегиональной научно – технической конференции студентов и аспирантов. Вып. 7, ч. 1.-СПб. ; СПбГТУРП, 2010.

Молодежь, образование и наука в XXI веке: материалы региональной научно-практической конференции студентов и аспирантов. Вып. 4.-СПб.: СПбГТУРП, 2007.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/пер. с англ. - М.: Дело, 2000.

Тема 4

Вопросы для семинара.

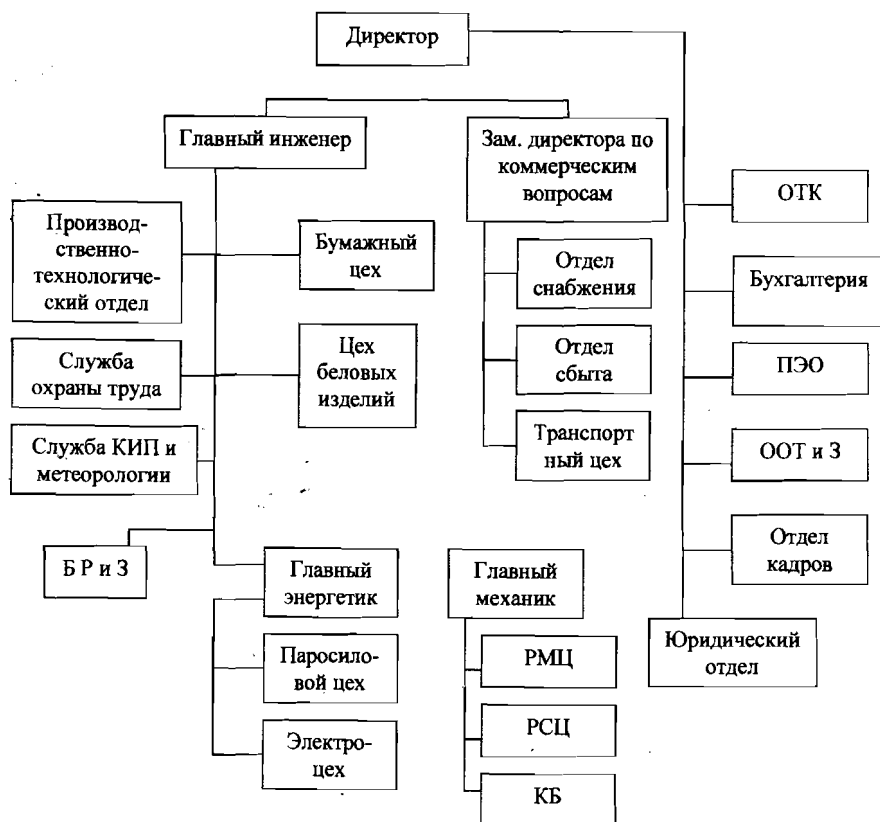
1. Состав и классификация функций управления.
2. Классификация аппарата управления.
3. Понятие структуры управления предприятием. Виды структур управления. Дивизиональные структуры управления.
4. Типы и применение организационных систем управления.
5. Организация управления цехом, сменой, участком на предприятии (АО).
6. Особенности организации управления АО.
7. Типовой устав АО. Его основное содержание и назначение.
8. Роль холдинговых компаний в управлении АО.
9. Организация управления малым предприятием (МП) и совместным предприятием (СП).

Задание для практической работы.

1. Определите численность руководителей, специалистов и служащих для бумажного цеха. Годовой объем выработки 30 тыс. т, из которых 15 тыс. т идет на выработку изделий из бумаги внутри предприятия. Составьте их штатное расписание.
2. Определите численность руководителей, специалистов и служащих для сульфит-целлюлозного производства, выпускающего в год 100 тыс. т беленой целлюлозы.
3. Определите общую потребность руководителей, специалистов и служащих для ЦБК, вырабатывающего в год 100 тыс. т сульфитной небеленой целлюлозы для собственных нужд, 50 тыс. т древесной массы для собственных нужд и 150 тыс. т картона.
4. Определите численность исполнителей по функции «Организация труда и заработной платы» на двух предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности, если известны следующие данные: а) численность ППП – 1200 чел., б) численность ППП – 580 чел.
5. Рассчитайте фактический уровень централизации работ по функции «Планирование экономического и социального развития» для предприятия при следующих исходных данных: а) численность работников по соответствующей функции в заводоуправлении – 7 чел., б) численность работников по той же функции в цехах – 8 чел.

6. Проведите анализ представленной ниже структуры управления целлюлозно-бумажным предприятием, на котором занято 1250 человек. Определите, к какому виду структур можно отнести данную структуру управления. Откорректируйте эту структуру управления в связи с преобразованием предприятия в открытое акционерное общество.

Структура управления целлюлозно-бумажным предприятием.



Библиографический список к семинару

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. - М.: Экономика, 1989.
 Иванов А.П. Менеджмент: учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002.
 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /пер. с англ. - М.: Дело, 2000.

Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, «Норма», 1997.

Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996.

Тема 5

Вопросы для семинара:

1. Понятие технологии управления и ее основные элементы.
2. Этапы подготовки и принятия управленческого решения. Качественные требования, предъявляемые к управленческому решению.
3. Руководство исполнением принятого решения.
4. Контроль как заключительная стадия процесса управления. Виды контроля.
5. Моделирование и его роль в обосновании принимаемого решения.
6. Графики в управлении.
7. Управление рисками на предприятии.

Задание для практической работы.

Упражнение 1.

Построить сетевой график проведения модернизации бумагоделательной машины ОАО бумажной промышленности, используя при этом перечень событий и работ по её проведению, который представлен в табл. 5.

Таблица 5

Перечень событий и работ по модернизации бумагоделательной машины

Номер событий	Номер предшествующих событий	Наименование события	Номер работы	Продолжительность работы, дни
1	2	3	4	5
1	-	Машина остановлена на модернизацию	-	-
2	1	Закончена установка селективфайеров	1 - 2	4
3	1	Демонтирован офсетный пресс	1 - 3	3
4	1	Установлен дополнительный сушильный цилиндр	1 - 4	5
5	2; 3	Заменен напорный ящик. Начата реконструкция сеточной части	2 - 5 3 - 5	11 7

Окончание табл.5

1	2	3	4	5
6	5	Установлены отсасывающие ящики	5-6	7
7	4	Установлен вентиляционный колпак	4-7	8
8	7	Смонтировано вспомогательное оборудование	7-8	10
9	6, 7, 8	Модернизация машины закончена	6-9 7-9 8-9	4 5 6
10	9	Машина работает	9-10	3

Найти критический путь на графике, определить его продолжительность, а также резервы для сокращения продолжительности критического пути.

Упражнение 2.

У предпринимателя появилась возможность вложить свои деньги в любое из 2 акционерных обществ. Общества имеют одинаковые дивиденды 2 руб./руб. и одинаковый риск возможного разорения 0,5. Возможны 3 варианта вложения денег:

Вариант 1 - вложить деньги в первое АО.

Вариант 2 - вложить деньги во второе АО.

Вариант 3 - вложить деньги в оба АО.

Определить вариант вложения денег с наименьшими возможными потерями.

Библиографический список к семинару

Альгин А.П. Анализ, оценка и менеджмент риска. - СПб.: Изд-во СЗАГС, 2002.

Иванов А.П. Менеджмент: учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /пер. с англ. - М.: Дело, 2000.

Словарь-справочник менеджера/ под ред. М.Г.Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996.

Фахутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Финансы и статистика, 1998.

Цигичко В.Н. Руководителю - о принятии решений. - М.: Финансы и статистика, 1991.

Темы 6 и 7

Вопросы для семинара 1:

1. Функции руководителей и важнейших подразделений аппарата управления предприятиями и АО.
2. Недостатки и основные направления совершенствования организации труда руководителей (менеджеров) на предприятии, в АО.
3. Должностная инструкция работника. Делегирование руководителями своих полномочий и ответственности подчиненным.
4. Совещания, заседания и собрания как формы управления.
5. Деловые переговоры и контакты с иностранными партнерами.
6. Нормирование управленческого труда. Методы нормирования.
7. Рабочее место работника управления и его организация.
8. Культура управления и культура труда в управлении.
9. Роль «Public relations» и корпоративной культуры в управлении.
10. Аттестация рабочих мест в управлении, ее назначение.

Задания для практической работы.

Проведение собрания.

Необходимо организовать и провести общее собрание студентов группы по вопросу повышения текущей успеваемости и дисциплины в группе.

Требуется определить порядок и регламент проведения собрания, выделить основного докладчика, провести обсуждение и сформулировать рекомендации по обсуждаемому вопросу.

Ход собрания направляет и корректирует преподаватель.

Упражнение.

На прием к директору АО записалось несколько посетителей. Секретарь директора составила в алфавитном порядке список, указав для каждого требующегося ему ориентировочную продолжительность приема. Фамилии записавшихся обозначены в списке заглавными буквами (табл. 6).

Таблица 6

Список посетителей

№	Начальная буква фамилии	Продолжительность приема, мин.	Время ожидания, мин
1	А	25	0
2	Г	15	25
3	И	10	40
4	К	5	50
5	О	35	55
6	Ч	30	90
Суммарное значение		120 мин = 2 часа	180 мин = 3 часа

На прием посетителей отведено 2 часа, поэтому запись была ограничена только шестью посетителями. Является ли составленная запись наилучшей?

Библиографический список к семинару

- Волгин Б.Н. Деловые совещания. - М.: Московский рабочий, 1981.
 Емышева Е., Мосягина О. Некоторые особенности ведения переговоров с представителями разных стран // Управление персоналом, 2000. № 2.
 Иванов А.П. Менеджмент: учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002.
 Словарь-справочник менеджера/ под ред. М.Г.Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996.

Темы 8 и 9

Вопросы для семинара 1:

1. Понятие и роль информации в управлении. Классификация информации.
2. Коммуникационные процессы в управлении.
3. Средства и системы работы с информацией.
4. Понятие эффективности управления. Показатели экономической эффективности управления.

Задание для практической работы.

Определите показатели широкой и узкой эффективности управления производственной деятельностью ОАО целлюлозно-бумажной промышленности за пятилетний период. Сделайте выводы.

Таблица 7

Исходные данные для расчета показателей широкой и узкой эффективности управления ОАО

Показатели	Годы				
	1	2	3	4	5
1. Затраты на управление, тыс. руб.	1930235	188064	1971668	2114412	2653281
2. Стоимость ОПФ, тыс. руб.	44624358	44670320	44800200	45034211	45200361
3. Товарная продукция, тыс. руб.	17562643	17899420	18223790	18930543	19670543
4. Численность ППП, чел.	1364	1320	1385	1397	1402
5. Численность работников управления, чел.	144	147	152	155	151
6. Сумма ФЭП, тыс. руб.	2345678	2412991	2382110	2560242	2699112
7. Сумма амортиз. отчислений, тыс. руб.	115022	115670	116890	117020	117543
8. Себестоимость готового выпуска продукции, тыс. руб.	17273891	17588430	19000623	18523441	19331620
9. Реализованная продукция, тыс. руб.	17756990	17945621	18560443	18854210	19720445
10. Прибыль балансовая, тыс. руб.	483760	357400	560823	390821	400824
11. Стоимость всех технических средств управления, тыс. руб.	80563	95032	105342	110448	112439

Библиографический список к семинару

Иванов А.П. Менеджмент: учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002.

Словарь-справочник менеджера/ под ред. М.Г.Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996.

Содержание:

Введение	3
Рабочая программа курса	4
Планы семинаров и задания для практических работ по темам курса	9
Тема 1	9
Тема 2	12
Тема 3	16
Тема 4	30
Тема 5	32
Темы 6 и 7	34
Темы 7 и 8	35

Менеджмент

Иванов Алексей Петрович
Юдин Андрей Павлович

Редактор и техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2010 г., поз. 95

Подп. к печати 27.12.2010. Формат 60x84/16.

Бумага тип. № 1.

Печать офсетная. Объем 2,5 печ.л.;

2,5 уч.-изд.л.

Тираж 150 экз. Изд. № 95.

Цена «С». Заказ 2438

Ризограф Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров, 198095, Санкт-Петербург, ул. Ивана Черных, 4.