

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра производственного менеджмента

Составитель Е. Е. Кульпина

МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические материалы
для студентов специальности СПО
09.02.07 Информационные системы и программирование

Рекомендованы цикловой методической комиссией
общепрофессиональных дисциплин
в качестве электронного издания для использования
в образовательном процессе

Кемерово 2018

Рецензенты

Муромцева А. И. – кандидат экономических наук, доцент кафедры производственного менеджмента

Ушакова Е. С. – кандидат технических наук, председатель цикловой методической комиссии по общепрофессиональным дисциплинам

Кульпина Евдокия Евгеньевна

Менеджмент в профессиональной деятельности: методические материалы [Электронный ресурс] для студентов специальности СПО 09.02.07 Информационные системы и программирование очной формы обучения / сост. Е. Е. Кульпина; КузГТУ. – Электрон. издан. – Кемерово, 2018.

Приведен теоретический и практический материал, необходимый для успешного изучения дисциплины.

Назначение издания – помощь обучающимся в получении знаний в области экономики отрасли.

© КузГТУ, 2018
© Е. Е. Кульпина,
составление, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
1. Содержание дисциплины в соответствии с учебным планом	4
2. Содержание тем лекционных занятий	4
3. Содержание практических занятий	5
4 Содержание самостоятельной работы	23
Список рекомендуемой литературы	31

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебная дисциплина «Менеджмент в профессиональной деятельности» является обязательной частью общепрофессионального цикла по специальности СПО 09.02.07 Информационные системы и программирование.

Целью освоения дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» является формирование у студентов базовых знаний для освоения специальных дисциплин, умений и навыков создания организации, построения организационной структуры управления, выбора стратегий на основе анализа внешней и внутренней среды организации, принятия управленческих решений на основе ситуационных задач, оценки профессиональных качеств менеджера, подготовки публичных выступлений на собраниях, совещаниях, принятия управленческих решений в области профессионального менеджмента, оценки эффективности управления.

Задачи курса:

- ✓ сформировать у обучающихся систематизированное понятие о сущности, роли, основных элементах менеджмента в профессиональной деятельности;
- ✓ дать наглядное представление о формах организации и управлении деятельности предприятия (организации) на примерах мирового и отечественного опыта;
- ✓ раскрыть содержание механизма управления организационными процессами;
- ✓ создать основу для самостоятельного изучения и владения механизмами управления инновационными процессами.

1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ В СООТВЕТСТВИИ С УЧЕБНЫМ ПЛАНОМ

В соответствии с учебным планом изучение дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» предусматривает проведение лекционных, практических занятий, самостоятельной работы обучающихся очной формы обучения.

Проработка лекционного материала будет заключаться в углубленном изучении следующих вопросов по темам дисциплины.

2. СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития

Понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Цели и задачи управления организациями. История развития менеджмента. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности. История развития менеджмента.

Тема 2. Основные функции менеджмента

Принципы планирования. Виды планирования. Основные этапы планирования. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Основные этапы контроля. Типы организационных конфликтов. Методы управления конфликтами. Природа и причины стресса.

Тема 3. Основы управления персоналом

Сущность управления персоналом. Теоретические предпосылки процесса управления персоналом на основе передового отечественного и зарубежного опыта. Сущность отбора персонала. Современные формы и методы отбора персонала. Организация собеседование с персоналом. Подбор и оценка персонала. Порядок проведения инструктажа сотрудников.

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Особенности деятельности в сфере информационных систем и программирования. Основные задачи организационно-управленческой деятельности (менеджмента) в сфере информационных систем и программирования.

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

При подготовке к практическим занятиям обучающиеся самостоятельно изучают основную и дополнительную литературу, предложенным преподавателем.

На практических занятиях преподаватель осуществляет контроль подготовки качества знаний обучающегося, используя опрос, обсуждение вопросов по темам изучаемой дисциплины, предоставление конспектов по темам для самостоятельного изучения.

Практическое занятие № 1. **Выполнение фрагмента SWOT-анализа** **(с использованием ПК)**

Цель занятия: систематизировать знания в области изучения SWOT-анализа, приобретение навыков решения практических задач в области стратегического управления организацией.

Задание: создать SWOT-анализ предприятия

Основное значение метода SWOT раскрывается на заключительном этапе, когда, рассмотрев все факторы внешней и внутренней среды, необходимо определить, как можно использовать результаты SWOT-анализа предприятия.

В части внешней среды следует определить:

1. Какие факторы препятствуют или представляют угрозу достижению целей предприятия.
2. Какие факторы способствуют или представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей.

После чего составить таблицу с указанием возможностей и

угроз по каждому из перечисленных факторов. После таблицы необходимо привести анализ указанных возможностей и угроз применительно к анализируемому предприятию. Без этого метод SWOT-анализа предприятия будет неполным. После чего следует переходить к сильным и слабым сторонам предприятия.

Рассмотрев внутренние сильные и слабые стороны организации по вышеперечисленным критериям, необходимо:

- составить таблицу SWOT-анализа предприятия по всем основным внутренним сферам организации: кадрам, производству, торговле, маркетингу, финансам;
- для каждой сферы указать сильные и слабые стороны;
- каждую сферу оценить по ряду показателей (факторов), привести данные оценки в виде анализа после таблицы;
- кратко описать все приведенные факторы, обосновать их силу или слабость для выбранной организации;

После этого нужно составить матрицу SWOT-анализа предприятия, которая объединяет сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.

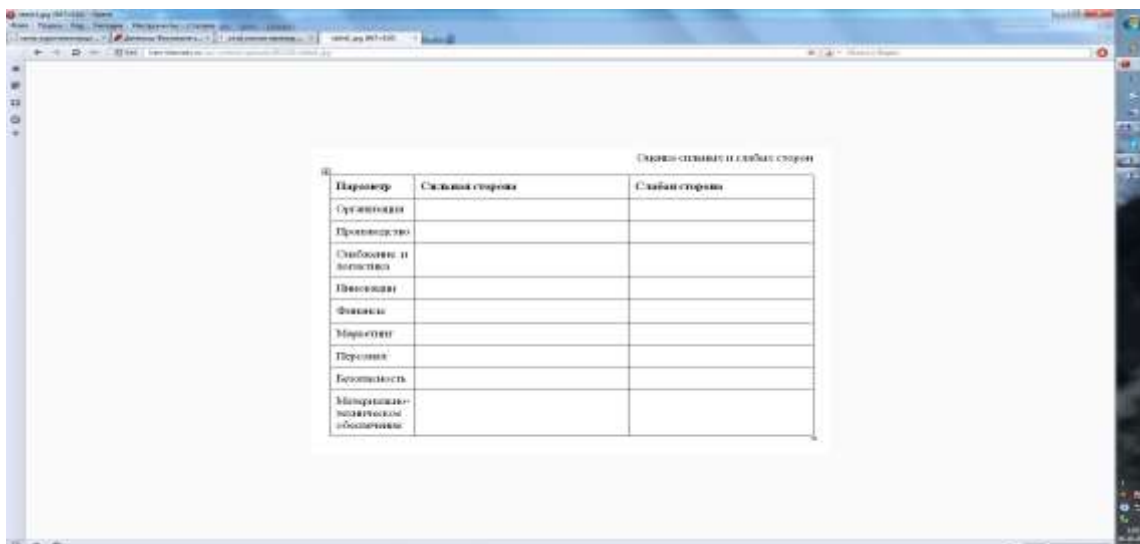
В соответствующих полях матрицы SWOT-анализа предприятия указываются действия по каждому из 4 пунктов. После матрицы следует привести основные выводы по проделанной работе. Опять же без проведенной оценки матрицы метод SWOT-анализа предприятия будет неполным. Оценка может быть приведена перед матрицей, либо сразу после нее.

Таким образом, на основании проведенного SWOT-анализа предприятия определяются направления или конкретные действия предприятия с учетом выявленных факторов внешней среды и выявленных сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия. Таким образом, в результате использования метода SWOT-анализа предприятия предлагаются конкретные предложения эффективного использования факторов внешней среды с учетом сильных и слабых сторон предприятия.

Также на основе SWOT-анализа предприятия можно определить приоритетное направление развития предприятия в целом или его отдельных подразделений, отделов или продуктовых линеек. Залогом успеха является в этом плане тщательно проведенная оценка выявленных факторов.

Последовательность выполнения SWOT-анализа предприятия (проекта)

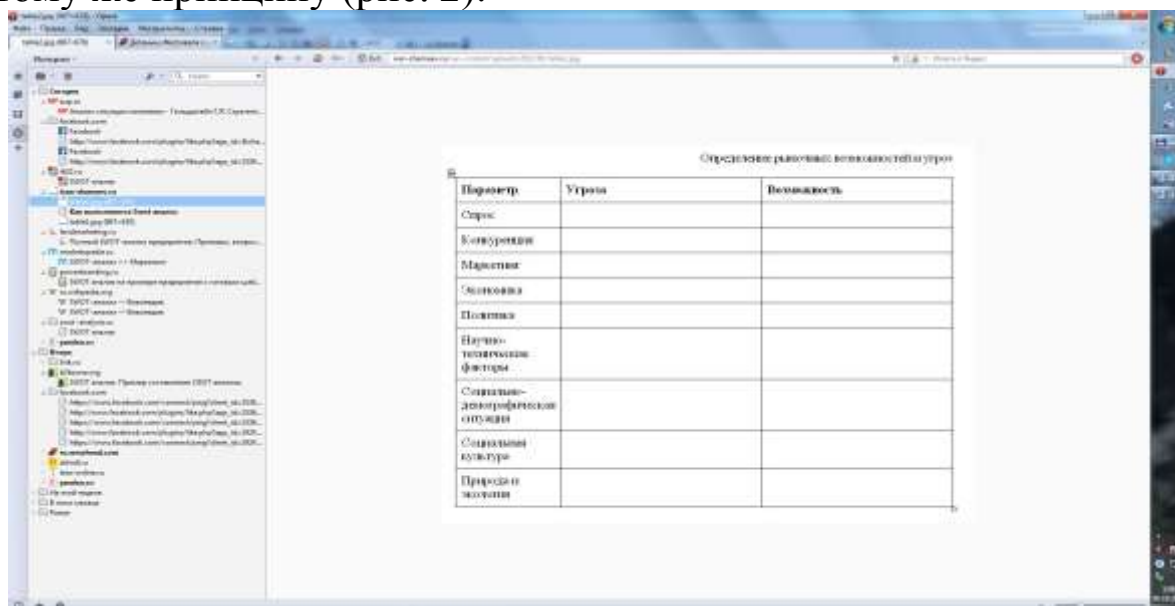
1. Заполняем таблицу, в которой фиксируем сильные и слабые стороны (рис. 1). Для удобства в первом столбце обозначаем параметр, по которому характеризуем предприятие, во втором пишем сильные стороны по данному параметру, в третьем – слабые стороны. Параметры определяете на свое усмотрение.



Параметр	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация		
Производство		
Снабжение и логистика		
Поставщики		
Финансы		
Маркетинг		
Персонал		
Безопасность		
Материально-техническое обеспечение		

Рис. 1. Метод SWOT-анализ. Оценка сильных и слабых сторон

2. Отдельно заполняем таблицу угроз и возможностей по тому же принципу (рис. 2).



Параметр	Угроза	Возможность
Спрос		
Конкуренция		
Маркетинг		
Анализ рынка		
Политика		
Научно-технические факторы		
Социально-демографическая ситуация		
Сезонность культуры		
Природно-климатические факторы		

Рис. 2. Метод SWOT-анализ. Определение возможностей и угроз

3. Далее выделяем в каждом столбике SWOT наиболее важные факторы. Вы должны проанализировать все выписанные факторы и оставить не более 10 в каждом столбике:

- 10 сильных сторон;
- 10 слабых сторон;
- 10 угроз;
- 10 возможностей.

4. Составляем четыре перекрестные таблицы SWOT в формате Excel (рис. 3):

1. Как с помощью сильных сторон мы можем воспользоваться возможностями? По вертикали пишем выделенные сильные стороны. По горизонтали – возможности. На пересечении сильной стороны и возможности отвечаем на вопрос.

2. Как сильные стороны помогают нам нейтрализовать угрозы? По вертикали – сильные стороны, по горизонтали – угрозы. На пересечении параметров – ответ на вопрос.

3. Какие слабые стороны мешают нам воспользоваться возможностями? По вертикали – слабые стороны, по горизонтали – возможности.

4. Как слабые стороны усугубляют наши угрозы, каковы наши риски? По вертикали – слабые стороны, по горизонтали – угрозы.

4 Как мы можем воспользоваться возможностями, с помощью сильных сторон										
Сильные стороны	Наблюдать рост рынка потребительского сектора	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Гибкая модель производства, без сезонности	Можно расширять производство под требования рынка	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Привлекать менеджеров, которые помогут расширить продажи и оптимизировать расходы на рекламу	Привлекать менеджеров, которые помогут оптимизировать расходы на рекламу	Удобные отношения с клиентами	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Высокая клиентская лояльность	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Посильные отношения с клиентами	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Важные клиенты, с которыми лучше всего работать	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Высокая клиентская лояльность	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Близкие отношения с клиентами	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Высокая клиентская лояльность	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Близкие отношения с клиентами	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Высокая клиентская лояльность	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии
Близкие отношения с клиентами	Поддерживать низкую цену на оборотные средства	Снизить расходы на оборотные средства	Увеличить продажи, привлечь в команду новых менеджеров	Оптимизировать расходы на рекламу	Важные клиенты	Сильный международный бренд – легко достигать партнеров в Европе	Удобные отношения с банком	Всё хорошее – это хорошо	Наличие культуры продаж и маркетинга	Риски: отсутствие информации о конкурентах и их стратегии

Рис. 3. Перекрестный SWOT-анализ фирмы (проекта)

Потом снова внимательно перечитываем полученные ответы, делим их на группы – выделяем каждую группу отдельным цветом, чтобы было легче работать над проектом на других этапах бизнес-плана.

Например, когда будете формировать финансовый план, вернетесь к анализу и прочитайте все факторы, которые имеют отношение к финансовому аспекту.

5. Делаем общий вывод.

На последнем этапе составляется итоговый результат SWOT-анализа.

Каждый SWOT-анализ в своем роде уникальный, но всегда есть некоторые общие моменты:

- Внутренние факторы. (То, что вы можете контролировать.)
- Сильные стороны.
- Сила бренда. (Люди узнают ваши продукты и бренд?)
- Уникальность продукта или технологии.
- Существующая клиентская база.
- Сильная команда продавцов.
- Слабые стороны.
- Слабое присутствие в интернете.
- Низкая чистая прибыль.
- Малое количество постоянных клиентов.
- Плохая структура менеджмента.
- Внешние факторы. (То, что вы не контролируете.)
- Возможности.
- Благоприятные экономические условия.
- Низкие налоги.
- Новые каналы поставок.
- Доступность новых технологий.
- Падение конкуренции.
- Угрозы.
- Изменения предпочтений клиентов.
- Старение базы клиентов.
- Экономические факторы.
- Растущая конкуренция.
- Изменения в государственной политике.

Практическое занятие № 2.
Анализ конфликтной ситуации
с применением методов разрешения конфликтов

Кейс 1

Описание ситуации

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять, в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые.

К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Постановка задачи

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.

3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Кейс 2

Описание ситуации

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники - нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случилось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. Помоему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной.

Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи.

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

Постановка задачи

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Практическое занятие № 3.

Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации

Описание ситуации

Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами – розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи,

объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты.

Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

Постановка задачи

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Практическое занятие № 4.
Решение ситуационных задач
по принятию управленческих решений

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30–45 лет. Сотрудники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в таблице 1.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30–40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», таблице 1;
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом – *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения табл. 2 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 1

Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально ориентированной рыночной экономиках

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал – это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал – один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал – это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление	Персонал организации – это ее	Персонал организации – это ав-

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	трудолюбивый коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель — эффективный труд на благо всего общества — достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	автономная производственно-трудолюбивая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель — требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции — выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования — угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	Руководитель — более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнение решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений – члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений – члены одной добровольно составленной команды. Основа общения – общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация – второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация – место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом – руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом – кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом – выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом – эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах дости-	Акцент на применении административных и социально-	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на эко-

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
жения целей управления персоналом	психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	номические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом – о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом – одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Таблица 2

Общая характеристика концепции управления персоналом анализируемой организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

Практическое занятие № 5.

Составление плана деловой беседы с заказчиком

1. ***Напишите*** «Правила поведения на совещании»:

- а) для руководителей;
- б) для участника делового совещания.

2. **Задание.** Существуют конкретные методы нейтрализации замечаний собеседника, которые существенно снижают их негативное воздействие. Раскройте их суть: ссылка на авторитеты; «сжатие» нескольких замечаний; одобрение + уничтожение; перефразирование; условное согласие; эластичная оборона; принятие замечания; сравнение; метод опроса; метод «да..., но...»; предупреждение; доказательство бессмысленности; отсрочка.

3. **Охарактеризуйте** следующие подходы к высказыванию замечания собеседнику: локализация, уважение, признание правоты, сдержанность в личных оценках, лаконичность ответов, контролирование реакций, недопущение превосходства.

4. **Задание.** Собеседование при приеме на работу сводится к восьми основным вопросам. Сформулируйте эти вопросы и обоснуйте их необходимость и логичность.

5. **Задание.** Почему необходимо провести собеседование при увольнении сотрудника? Какие условия необходимо соблюдать? Предложите план собеседования при увольнении с работы сотрудника.

6. **Предложите план** проведения проблемной или дисциплинарной беседы.

Практическое занятие № 6.

Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда

Описание ситуации и постановка задачи

Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Павел Иванович Корнилов стал директором и совладельцем приватизированного предприятия «Кемеровский мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объем этих продаж рос на 15–20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Корнилов

вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест.

В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Корнилов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге, все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Корнилов совместно с другими высшими руководителями

предприятия и представителями рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Много, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

П. И. Корнилов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

- люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве;
- люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их;
- сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения;
- любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания;
- любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы;
- результаты деятельности предприятия показывают, кто я

такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика П.И. Корнилова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Кемеровском мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Корнилов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

ПРАКТИКУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Основы мотивации

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

вас лично на работе (в учебной аудитории):

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

квалифицированного рабочего:

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

служащего в конторе профессионала (врача, юриста, преподавателя):

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

неквалифицированного работника:

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

Практическое занятие № 7.

Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния

По исходным данным о деятельности двух предприятий (таблица 3) установить, какому риску подвергаются эти предприятия и у кого из них возможны большие расходы.

Таблица 3

Показатели	Ед. изм.	Значение
1. Постоянные годовые расходы предприятия.	тыс. руб.	600
2. Переменные расходы от годового объема продаж:		
- предприятие А;	%	13
- предприятие Б.	%	24
3. Запланированный объем продаж на год.	тыс. руб.	720
4. Возможное снижение спроса на продукцию каждого предприятия.	%	15

4. СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель самостоятельной работы студентов – получить новые знания по дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности».

Задачи самостоятельной работы студента:

1) изучение и систематизация теоретического материала по вопросу применения экономико-математических методов при обосновании управленческих решений при организации управленческой деятельности;

2) получение дополнительных знаний в области менеджмента в профессиональной деятельности;

3) освоение студентами правильного применения методического инструментария в области менеджмента в профессиональной деятельности

4) Формами контроля самостоятельной работы студентов являются:

– текущий контроль – оценка уровня подготовки студента в процессе проведения преподавателем практических занятий путем опроса по лекционному материалу и дополнительной литературе; для выставления контрольных точек в рейтинговой системе студентов – контроль выполнения самостоятельной работы и опроса;

– промежуточный контроль – зачет по дисциплине

Самостоятельная работа № 1.

Сущность и характерные черты современного менеджмента

Описание ситуации

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 4.

Таблица 4

Японский и американский подходы к управлению персоналом

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Постановка задачи

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 4. Приведите примеры российского подхода к управлению персоналом.

Самостоятельная работа № 2. Основные функции менеджмента

Описание ситуации

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Он выполняет следующие функции:

- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- наем и отбор рабочих, а также специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и подготовки;

- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- маркетинг персонала;
- поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- комплектование организации с учетом перспектив ее развития руководящими, рабочими кадрами и специалистами;
- анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
- оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью их рационального использования;
- аттестация персонала;
- создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- планирование деловой карьеры;
- участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
- организация учета движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- управление занятостью персонала;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов;
- мотивация труда работников;
- стимулирование труда работников;
- разработка и внедрение систем оплаты труда;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- профориентационная работа;
- формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специаль-

ным образованием, организация работы по их закреплению и использованию на предприятии;

- подбор и расстановка кадров;
- создание резерва кадров и его обучение;
- применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
- применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- управление социальными и производственными конфликтами;
- участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
- организация работы с увольняющимися работниками;
- ведение личных дел;
- рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Таблица 5

Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	и т.д.	10	11
1. Подбор и расстановка кадров	У					О					С	Р
2. Составление плана потребности в персонале	П	П	П	П	П	О	П	П	П		Р	
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников		С		С		О		С			С	Р
4. Изучение причин текучести кадров					П	О	П				Р	
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала					П	О	У				Р	
6. Создание резерва кадров и его обучение						О					Р	
7. Ведение учета личных дел						О	С				Р	

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	и т.д.	10	11
8. Оформление документации для награждения	У			С	У	О			П		С	Р
10. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров	П	П	П	П	П	О	П	П	П		С	Р
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений			П			О					с	р
12. Осуществление трудовой мотивации персонала	П	П	П	П	П	О	П	П	П		С	Р
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом						О					С	Р
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д.	П	П	П	П	П	О	П	П	П		Р	

Условные обозначения в таблице 5:

1. Юридический отдел.
2. Отдел безопасности.
3. Канцелярия.
4. Финансово-экономический отдел.
5. Отдел социально-бытового обслуживания.
6. Отдел управления персоналом.
7. Лаборатория социологических исследований.
8. Бухгалтерия.
9. Второй отдел.
10. Начальник отдела управления персоналом.
11. Руководитель организации.

Постановка задачи

1. Выбрать из числа перечисленных функций 10, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.
2. Проранжировать выбранные функции по степени их важности, используя метод попарных сравнений.

Методические указания

Каждый из участников самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в исходных данных. Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливается 10 функций, выбранных всеми участниками, которые записываются в таблице 6 и 7 в графе «Наименование функции».

Каждый участник индивидуально заполняет таблицу 6 и определяет суммарное значение в баллах по каждой из 10 функций. Затем эти данные каждый участник заносит в таблицу 7, выступая в роли одного из экспертов. Если число участников больше 10, то число экспертов может быть увеличено до числа, соответствующего количеству участников.

После обработки данных и определения среднеарифметического значения в баллах по каждой функции определяется ранг функции. Итоги подводятся ее участниками под руководством преподавателя.

Таблица 6

Матрица попарных сравнений функций управления

Наименование функции	Номер функции										Суммарное значение, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Таблица 7

Сводная матрица попарных сравнений функций управления

Номер функции	Наименование функции	Номера экспертов										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг функций
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Самостоятельная работа № 3. Основы управления персоналом

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив

Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, – говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, – это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Linux – это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так как называемое программное обеспечение open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Поскольку Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает Linux, так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации угрозы Linux?

Самостоятельная работа № 4.
Особенности менеджмента
в области профессиональной
деятельности

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение,

не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

Драчева, Е. Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для среднего профессионального образования по специальности 09.02.07 «Информационные системы и программирование», 10.02.04 «Обеспечение информационной безопасности» / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – Москва: Академия, 2018. – 304 с. – Режим доступа: <http://academia-moscow.ru/catalogue/4831/343380/>. – Загл. с экрана.

Дополнительная литература

Коротков, Э. М. Менеджмент. 3-е изд., пер. и доп. [Электронный ресурс]. – Москва: Юрайт, 2018. – 566 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/menedzhment-424179>. – Загл. с экрана.