



Курс «Социальное предпринимательство»
в рамках программы
«Территория социальных инноваций»

Сборник практических упражнений
«ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ
ПРОЕКТОМ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)»

(выдержка)



1). Аналитическое задание. Различные определения менеджмента

В управленческой литературе существуют разные подходы к определению менеджмента:

Авторы		Определение менеджмента
Сократ	древнегреческий философ (469-399 гг. до н. э.),	особая сфера человеческой деятельности, главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач
Питер Ф. Друкер	известный американский теоретик в области управления и организационных проблем (1909-2005гг.)	это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Менеджмент как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, дал толчок самому значительному социальному феномену: взрыву образования
Мэри Фоллетт	известный социолог из США, специалист в обл. управления (1868-1933гг.)	менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации
Микулаш Седлак	профессор Экономического университета Братиславы	это процесс, направленный на достижение целей организации посредством упорядочения преобразований исходных субстанций или ресурсов (труда, материалов, денег, информации и т.п.) в требуемые результаты (изделия, услуги)
Уильям Х. Ньюмен	профессор Высшей школы бизнеса при Колумбийском университете	направление, руководство и контроль усилий группы индивидуумов для осуществления какой-либо общей цели. Искусство управления людьми, независимо от конкретных условий его применения,— главный элемент всякого руководства вообще, и этот вид деятельности качественно отличен от всех остальных — инженерной, технической и другой деятельности
Мескон Майкл	теоретик в обл. управления из США	это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации
И.Н. Герчикова	почетный профессор МГИМО- автор книг по менеджменту	это самостоятельный вид профессионально осуществленной деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента
Оксфордский словарь		способ, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица

1. Чем отличаются представленные определения у различных авторов?
2. Что общего в высказываниях о понятии «менеджмент»?
3. Какое из определений, на Ваш взгляд, наиболее полно отражает сущность менеджмента?

2) Аналитическое задание: Функции управления

Соотнесите функции управления и принимаемые решения. В рамках какой функции принимается указанное решение (планирование, организация, мотивация или контроль)?

<i>Решения</i>	<i>Функции</i>
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

3) Аналитическое задание: Навыки управления по основным функциям менеджмента

Ознакомьтесь с основными навыками управления и определите, для осуществления каких функций (планирование, организация, руководство, контроль) необходимо иметь указанный навык.

<i>Навык</i>	<i>Функция</i>
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
9. Формирование атмосферы доверия	
10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Менеджмент в условиях непринятия перемен	
13. Наставничество	
14. Ведение переговоров	
15. Обеспечение обратной связи	
16. Понимание организационной культуры	
17. Изучение внешней среды	
18. Постановка целей	
19. Творческий подход к решению проблем	
20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы	

4) Аналитическое задание: Методы управления

Изучите характеристики методов управления и укажите, к какому методу управления (организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические) относится соответствующая характеристика.

<i>Характеристики методов управления</i>		<i>Метод управления</i>
Способ воздействия	Принуждение	
	Побуждение	
Основа применения	Достижение психологического комфорта	
	Угроза наказания	
	Возможность увеличить доход	
Подходы к реализации	Адаптивные к ситуации	
	Адаптивные к личности	
	Жесткие	
Требования к объекту	Исполнительность	
	Организованность	
	Профессионализм	
	Умение работать в команде	
	Инициативность	

5) Аналитическое задание: Разработать формулировку миссии Вашей организации с помощью таблицы

Элементы структуры миссии по Эшриджской модели	Формулировки по фирме Hewlett-Packard (пример)	Формулировки по варианту
Цель (для чего существует фирма)	Уважение клиентов, служащих и общества	
Стратегия (конкурентная позиция фирмы)	Лучшие сотрудники, высокая мотивация, инженерное превосходство, разработка новой продукции	
Ценности (что ценит фирма)	Хорошим людям надо много места; неформальные отношения; реализация творческих способностей - высшая цель каждого человека; забота - сила; брать взаймы - признак слабости	
Стандарты поведения (методы управления, обычаи, традиции)	Управление методом оценки эффективности; управление «прогулочным методом»; открытые двери; работа в команде; коллегиальность; не брать взаймы	

Формулировка миссии (одна длинная фраза)

б) Кейс: Формирование цели организации в зависимости от ситуации

Кейс 1. Цели организации "Стройтех"

Предприятие "Стройтех" начинает производить ламинат для пола под названием "Ясень". Этот ламинат более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичный по качеству ламинат "Дуб" и "Ольха".

Анализ целей. Предприятие "Стройтех" будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных материалов для пола.

Доминирующее положение - основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Кейс 2. Цели организации "Автолюкс"

Предприятие "Автолюкс", организованное тремя компаньонами, занимается продажей дорогих автомобилей. Владельцы фирмы заключили контракты с известными автомобильными компаниями на приобретение автомобилей класса премиум. До мирового финансового кризиса дела компании шли успешно. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке изменилась и большим успехом у покупателей (особенно у женщин) стали пользоваться маленькие и дешевые машины.

Действие разворачивается после экономического кризиса 2013 г. Положение предприятия "Автолюкс" крайне тяжелое:

- 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (посткризисная ситуация);
- 2) резко снижена реализация продукции, что повлекло финансовые проблемы.
- 3) снижение оплаты труда сотрудников;
- 4) сокращение численности кадров;
- 5) ухудшение психологического климата в коллективе.

1. Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации.
2. Предложите возможные пути ее достижения.

7) Кейс: Разработка системы контроля деятельности

Разработать системы контроля деятельности для Вашей организации.

Методические указания

1. Контроль рассматривается как функция менеджмента. Есть некоторая деятельность, ею надо управлять, в том числе и контролировать. Контроль касается только внутренней деятельности, то есть тех сотрудников, которые заняты производством продукции или оказанием услуг.

2. Система контроля включает:

- Объект контроля (что или кого надо контролировать)
- Вид контроля (предварительный, текущий, заключительный; полный, выборочный)
- Подсистему организованного учета (стандарты и нормативы, инструменты учета)
- Механизм контроля (кто, когда, кого и как часто контролирует)

3. Контроль может быть бюрократическим и децентрализованным. Для каждой организации следует разработать две системы контроля: бюрократическую и децентрализованную.

4. Разработка системы контроля деятельности структурирована в таблице.

Система контроля деятельности организации

Организация					
Объект контроля					
Виды контроля	Предварительный	Текущий	Заключительный	Полный	Выборочный
Подсистема организованного учета	Нормы и стандарты: Планы: Отчеты: Рекламации и отзывы:				

	Прочее:				
Механизм контроля					
Кто:	Руководитель	Контролер	Коллектив	Иное:	
Когда:					
Как:	Наблюдение	Проверка	Отчет	Обыск	Иное:
Как часто:	Постоянно	Ежедневно	Еженедельно	По мере выполнения	Иное:
Заключение:					
Затраты на систему контроля		превышают результаты от контроля			
		не превышают результаты от контроля			

8) Тренинг: Активное слушание

1. Определите навыки активного слушания (рефлексивного, эмпатического и т.д. по заданию преподавателя) и соответствующие формы поведения.

2. Разделитесь на группы по 3 человека. Каждая группа должна состоять из слушателя, говорящего и наблюдателя (если число участников упражнения не кратно трем, пусть в одной или двух группах будет по два наблюдателя).

3. Говорящие должны рассказывать о любом предмете, но лишь в том случае, если их активно слушают. Они должны останавливаться, как только почувствуют, что активное слушание прекратилось.

4. Слушатели должны использовать в качестве руководства список навыков и форм поведения при активном слушании и применять как можно больше из них, чтобы говорящий продолжал говорить. Единственный вклад слушателей в коммуникацию — это активное слушание.

5. Наблюдатель должен отмечать поведенческие проявления и навыки, использованные слушателем, и то, какое воздействие они оказывают на процесс коммуникации.

6. Участники должны меняться ролями и испробовать все три роли.

7. Преподаватель должен обсудить то, что заметили наблюдатели, и то, что происходило с говорящими и слушателями. Во время дискуссии следует сделать акцент на том, какие компоненты, перечисленные в списке, были использованы, какие отсутствовали и как действия слушателя влияли на коммуникации.

9) Тренинг: Ведение диалога при конфликте

1. Вспомните конфликтную ситуацию на работе или в университете и попытайтесь воссоздать фрагмент разговора, приведший к конфликту.

2. Запишите конфликтный диалог, воспользовавшись следующим форматом:

Введение

- Предыстория
- Мои цели и задачи
- Моя стратегия
- Предположения, которые я выдвигаю

Диалог (воссоздайте часть диалога и попытайтесь написать в скобках то, что Вы думали в этот момент на самом деле):

Я: (_____
_____)

Другой: (_____)

Я: (_____)

Другой: (_____ (и _____ т. _____ д.) _____)

3. Обсудите вашу ситуацию с другими членами группы. Прочитайте им диалоги, может быть, попросите кого-нибудь исполнить роль «другого».

4. Обсудите с группой:

а) Использованный вами стиль взаимодействия и стиль разрешения конфликта (конфронтация, сотрудничество, избегание и т. п.).

б) Причины конфликта, т.е. то, что на самом деле побудило вас вступить в конфликт и почему.

в) Были ли вы эффективны.

г) Как еще можно было решить эту ситуацию.

5. Выберите один диалог из рассмотренных в группе и прочитайте его всей аудитории. Будьте готовы обсудить Ваш анализ и услышать альтернативные подходы и суждения относительно описанной ситуации.

10) Расчетная задача. Анализ динамики эффективности управления в организации

Имеются следующие данные о работе организации в период с 2012 по 2015 год:

Показатели	2012	2013	2014	2015
Объем продаж, т.р.	283.944	295.458	295.270	296.112
Затраты на производство (себестоимость), т.р.	221.390	225.584	233.253	236.139
Численность персонала, чел.	109	102	108	110
Зарплата управленцев, т.р.	35.829	36.815	37.235	38.134

1. Сконструировать показатели эффективности затрат на управление.
2. Проанализировать эффективность управления по разработанным показателям.

Автор сборника:
Бежовец Влада Эдуардовна, канд.пед.наук,
доцент кафедры экономики и управления
филиала Санкт-Петербургского государственного экономического
университета
в Великом Новгороде, моб.тел. 89524842519.
vladakultura@mail.ru
Группа Вконтакте
Лаборатория Know. Тренинги. Курсы. Проекты
http://vk.com/lab_know

При подготовке методического сборника использованы средства программы «Создание новых возможностей и дополнительных условий для развития деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в Новгородской области», реализуемой Новгородский региональным общественным Фондом Содействия Некоммерческим Проектам по соглашению с Министерством экономического развития Российской Федерации

При составлении методического сборника использованы материалы, опубликованные в профессиональной и учебной литературе и сети Интернет