

Методические указания к курсовому проектированию

В рамках изучения дисциплины «Основы менеджмента» студенты получают возможность выполнить курсовую работу, направленную на развитие их навыков применения изученных теоретических моделей и инструментов на примере решения управленческой проблемы или выполнения несложного проекта, используя учебную ситуацию в деятельности конкретной (или вымышленной) организации.

Цели выполнения курсовой работы:

- понять возможности и особенности применения в практической деятельности теоретических моделей и инструментов менеджмента, изученных студентами в дисциплине «Основы менеджмента»;
- сформировать и развить навыки студентов по применению теоретических моделей и инструментов менеджмента;
- развить навыки описания и анализа учебной ситуации, используя теоретические модели и инструменты;
- развить навыки использования схем и диаграмм теоретических моделей и инструментов менеджмента;
- развить навыки систематизации знаний при разрешении управленческой проблемы в представленной учебной ситуации, используя теоретические модели и инструменты менеджмента;
- развить навыки применения принципов командной работы в решении управленческой проблемы;
- развить навыки групповой работы;
- развить навыки подготовки письменных сообщений – отчетов, содержащих результаты применения теории к конкретной ситуации.

Многими исследователями доказано, что навыки, умения и адекватное поведение человека в целом наиболее эффективно формируются в ходе приобретения опыта с последующим его осмыслением, теоретизацией и проверкой на практике. Лучший способ развития указанных качеств, в том числе, управленческих навыков и способностей достигается тренировкой через моделирование действий [1,2].

При выполнении курсовой работы необходимо определить области работы менеджера подразделения, которые Вы хотите исследовать. Например, Вы можете исследовать особенности построения и реализации контура управленческого контроля (контур управления) при выполнении несложного проекта. Другой пример исследования: как выявить и разрешить управленческую проблему в области мотивации и стимулирования труда сотрудников отдела продаж компании.

Затем следует подобрать или самостоятельно сформировать описание учебной ситуации, содержащей характеристики рассматриваемой проблемы или описание несложного проекта. Затем следует построить фрагмент организационной структуры подразделения/компании, чтобы выявить особенности возможных взаимодействий персонала в ситуации. Как правило, от студента не требуется глубокое знание соответствующей организации. Более того, поскольку ситуация является учебной, студент может моделировать фрагменты ситуации.

И, наконец, следует подобрать уместные теоретические модели и инструменты, необходимые для проведения анализа ситуации и подготовки реалистичных рекомендаций по разрешению управленческой проблемы или выполнению проекта.

Предлагаемая работа и опыт применения ситуационного подхода к управлению подразделением должна сформировать и развивать *навыки, умения и адекватное поведение* студентов, чтобы они стали в будущем эффективными менеджерами.

Студенты могут анализировать учебную ситуацию, предложенную преподавателем, либо сделать собственное описание ситуации в деятельности какой-то организации или ее подразделения.

Тему курсовой работы студент выбирает самостоятельно из числа теоретических тем дисциплины «Основы менеджмента», которые студенты изучают на протяжении второго года обучения. Далее студент определяет объект исследования – предприятие или его подразделение, а также определяет предмет исследования – функциональную область деятельности подразделения и/или организации, в которой существует (преимущественно) рассматриваемая управленческая проблема.

В любом случае тема курсовой работы, объект и предмет исследования должны быть согласованы с преподавателем до начала выполнения курсовой работы.

Курсовая работа может быть выполнена индивидуально, или группой из 2 студентов в зависимости от сложности и ограниченности выбранной студентами для анализа управленческой проблемы. Групповое выполнение курсовой работы должно быть направлено, в том числе, на развитие навыков групповой работы.

Курсовая работа выполняется на листах формата А4 с титульным листом. При групповом выполнении представляется один экземпляр работы, на титульном листе которой должны быть указаны фамилии всех авторов. Правила оформления курсовой работы размещены на сайте ГУАП.

Рекомендации по анализу учебной ситуации

В основе предложенной технологии работы на практических занятиях лежит метод Р. Эванса «обучение действием», что крайне важно для будущих менеджеров, так как практический менеджмент – это искусство.

Учебная ситуация – это краткое описание какой-либо реальной ситуации в деятельности организации или последовательности событий, в которой существует управленческая проблема, либо рассматривается управленческая задача (например, описание проекта).

Цели использования учебных ситуаций:

- развитие понимания студентами взаимозависимости между теорией и практической деятельностью менеджеров;
- развитие понимания студентами важности систематизации знаний;
- углубление понимания применения изученных студентами теоретических моделей;
- развитие аналитических способностей студентов;
- формирование и накопление опыта работы с управленческими ситуациями (запрограммированных решений);
- развитие навыков работы в группе.

При работе над учебной ситуацией от студента ожидается умение определить, какие из изученных в дисциплине теоретических моделей и инструментов менеджмента имеют отношение к исследуемой проблеме, либо к особенностям реализации рассматриваемого проекта.

Подход к работе с учебными ситуациями включает:

1. Определение и описание основных симптомов выявленной проблемы в исследуемой учебной ситуации.
2. Формулирование проблемы, используя рассмотренные симптомы и характеристики функциональной области (маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, производственный процесс) в деятельности организации. Следует четко опираться на контекст учебной ситуации.
3. Продумайте, какие теоретические модели имеют отношение к рассматриваемой проблеме в деятельности организации.
4. Используя теоретическую модель (или модели), определите и проанализируйте причины проблемы, а также взаимосвязи между выявленными причинами проблемы.
5. Используя теоретические модели, предложите конкретные рекомендации по разрешению выявленной проблемы. Стремиться к тому, чтобы рекомендации имели непосредственное отношение к разрешению

выявленных причин проблемы. Желательно также указать потенциальные проблемы и трудности на пути реализации предложенных рекомендаций.

В случае рассмотрения каждой конкретной ситуации содержание Ваших ответов и их последовательность определяется вопросами к учебной ситуации и характером, представленной в ней информации.

Прежде всего, метод анализа учебных ситуаций учит быть объективным. Часто первое восприятие проблемы бывает очень субъективным. Анализируя факты и события ситуации, уясняя и обсуждая их с другими, Вы невольно двигаетесь в направлении большей объективности в их понимании. Таким образом, уточняется реальность жизни. Быть максимально объективным — это важная способность руководителя, его великое умение[1,2].

Главной целью применения предлагаемых технологий, в том числе, метода анализа учебных ситуаций, является развитие понимания студентами того, что лежит в основе успеха или неудач в бизнесе. Какие особенности принятия управленческих решений по разрешению выявленных проблем

Тематика курсовой работы.

Тематика курсовой работы выбирается по согласованию с преподавателем и направлена на применение изученных теоретических моделей курса. Выбор темы курсовой работы должен быть непосредственно связан с одной (или двумя) основными теоретическими темами, изучаемыми студентами в курсе «Основы менеджмента», таких как: функции и роли менеджера, контур управления, принятие управленческих решений, мотивация и проектирование работы, планирование в менеджменте, коммуникации в менеджменте, лидерство в менеджменте, управление изменением.

Тематика курсовой работы (примерные названия работ в рамках перечисленных тем) включает следующие варианты:

1. Исследование выполнения ролей и функций в работе менеджера подразделения организации.
2. Применение модели принятия управленческого решения для разрешения проблемы в деятельности отдела информационных технологий компании.
3. Разработка рекомендаций по улучшению навыков делегирования менеджера производственного подразделения организации.
4. Исследование проблемы в контуре управленческого контроля на примере реализации проекта открытия «Студии SPA».

5. Разработка рекомендаций по улучшению мотивации специалистов технического отдела компании.

6. Разработка рекомендаций по проектированию работы (маркетингового, или информационного, или производственного, или т.п.) отдела компании.

7. Исследование процесса планирования в организации.

8. Построение межличностной коммуникационной сети руководителя отдела продаж в организации.

9. Разработка рекомендаций по управлению конфликтом в деятельности подразделения организации.

10. Разработка рекомендаций по управлению изменением в деятельности подразделения организации.

Методические рекомендации по формированию содержания курсовой работы.

Варианты содержания тем курсовых работ при выборе других теоретических тем дисциплины «Основы менеджмента».

Тема курсовой работы:

«РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ НАВЫКОВ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ»

Содержание

Введение

1. Описание ситуации в деятельности руководителя (маркетингового, или информационного, или производственного, или т.п.) отдела N организации.

Целесообразно рассмотреть проблему в области организации, как функции менеджмента.

2. Выбор и описание теоретических инструментов по делегированию полномочий при разрешении управленческой проблемы в учебной ситуации.

2.1. Организация как функция менеджмента, содержание и принципы, цели и преимущества делегирования.

2.2. Практика делегирования полномочий в управлении современными предприятиями.

3. Анализ управленческой проблемы в области делегирования полномочий в деятельности руководителя отдела N компании.

3.1. Формулировка управленческой проблемы и построение схемы причин и следствий.

3.2. Анализ управленческой проблемы в области организации, как функции менеджмента в деятельности отдела.

4. Разработка рекомендаций по улучшению навыков делегирования менеджера производственного подразделения организации.

Заключение (выводы по использованию моделей).

Приложение 1. Описание организационной структуры организации

Приложение 2...

Список использованных источников

Тема курсовой работы:

«ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ».

Содержание

Введение

1. Описание ситуации в деятельности руководителя отдела N организации.

2. Выбор и описание теоретических инструментов структурированного подхода к принятию решений для анализа учебной ситуации.

3. Анализ управленческой проблемы в деятельности руководителя N организации.

3.1. Описание и формирование управленческой проблемы

3.2. Постановка целей.

3.3. Генерация вариантов решения.

3.4. Определение критериев для оценки решения

3.5. Оценка вариантов и принятие решения

Заключение (выводы по использованию модели).

Приложение 1. Описание организационной структуры организации

Приложение 2...

Список использованных источников

Тема курсовой работы:

**«ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ В
ОРГАНИЗАЦИИ»**

Содержание

Введение

1. Описание ситуации в деятельности организации / подразделения
2. Описание модели процесса планирования
3. Применение модели процесса планирования при анализе управленческой проблемы в конкретной ситуации
4. Выводы и рекомендации по улучшению процесса планирования в организации

5. Выводы по использованию модели

Заключение (выводы по использованию модели)

Приложение 1. Описание организационной структуры компании

Приложение 2...

Список использованных источников

Тема курсовой работы:

**«КОНТУР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ НА ПРИМЕРЕ
ОТКРЫТИЯ СТУДИИ ЗАГАРА»**

Содержание

Введение

1. Описание ситуации в деятельности организации
2. Описание модели контура управленческого контроля.
 - 2.1. Постановка целей
 - 2.2. Планирование и реализация
 - 2.3. Выбор способов мониторинга движения к цели
 - 2.4. Осуществление корректирующих действий
3. Анализ контура управленческого контроля применительно к управленческой проблеме открытия студии загара.
4. Выводы из проведенного анализа.
5. Разработка рекомендаций по улучшению функции контроля при реализации подобных проектов.

Заключение (выводы по использованию модели)

Приложение 1. Описание организационной структуры компании

Приложение 2...

Список использованных источников

Тема курсовой работы:

**«ИССЛЕДОВАНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РОЛЕЙ И ФУНКЦИЙ
В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ».**

Содержание

Введение

1. Описание одного рабочего дня из жизни руководителя N.

2. Выбор и описание теоретических моделей для анализа
предложенной учебной ситуации

*Целесообразно использовать модель Г.Минцберга, который выделил
десять управленческих ролей в работе менеджера.*

3. Анализ управленческой проблемы в деятельности руководителя N.

*При анализе проблемы целесообразно рассматривать применение
управленческих ролей менеджером по эпизодам рабочего дня менеджера.*

4. Выводы из проведенного анализа.

5. Разработка рекомендаций по улучшению деятельности
руководителя N.

*При формировании рекомендаций целесообразно опираться на
функции менеджмента, требования и ограничения в работе менеджера,
источники власти и стратегии влияния менеджера.*

Заклучение (выводы по использованию моделей).

Приложение 1. Описание организационной структуры компании

Приложение 2...

Список использованных источников

Тема курсовой работы:

**«РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ
КОНФЛИКТОМ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ».**

Содержание

Введение

1. Описание ситуации в деятельности руководителя отдела N организации.

(Пример учебной ситуации представлен ниже в приложении)

2. Выбор и описание теоретических моделей по управлению конфликтом для анализа учебной ситуации.

(Инструменты управления конфликтом представлены ниже в приложении)

3. Анализ конфликта в деятельности руководителя отдела N.

3.1. Признаки и тип конфликта, участники конфликта и конфликтующие стороны в рассматриваемой ситуации.

3.2. Предмет и объект рассматриваемого конфликта.

3.3. Описание действующих стратегий управления конфликтом, которые использует руководитель отдела.

3.4. Анализ источников рассматриваемого конфликта.

4. Выводы из проведенного анализа.

5. Разработка рекомендаций по применению подходов и стратегий управления конфликтом в деятельности отдела руководителя N.

Заключение (выводы по использованию моделей, комментарий уместности применения данных подходов и стратегий для рассматриваемой ситуации).

Приложение 1. Описание организационной структуры компании

Приложение 2...

Список использованных источников

Приложение

Управление конфликтом

Конфликт (от лат conflictus – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, ценностей или действий людей

Социальный конфликт – процесс, в котором два (или более) индивида или группы активно ищут возможность помешать друг другу достичь определенной цели, предотвратить удовлетворение интересов соперника или изменить его взгляды и социальные позиции.

Типы конфликта

- внутриличностный конфликт,
- межличностный конфликт,
- конфликт между личностью и группой,
- межгрупповой конфликт.

Виды конфликта

- Конструктивный
 - Улучшение межличностных отношений
 - Ускорение развития группы
 - Совершенствование идей и практики
- Деструктивный

Признаки конфликтов

- Холодность и строгая формальность отношений
- Тишина на совещаниях, отсутствие на совещаниях
- Один «топит» другого
- Отказ людей от дискуссий или уклонение от обсуждения некоторых вопросов
- Нежелание общаться между собой
- Ссылки на правила и процедуры
- Многократное рассмотрение вопросов на совещаниях без прогресса их решения

Основные субъекты конфликта – **конфликтующие стороны** – те участники конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или оборонительные) действия в конфликтной ситуации.

Предмет конфликта – объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема – основное противоречие, – служащая причиной раздора между сторонами. Каждая из сторон заинтересована в разрешении этой проблемы в свою пользу.

Объект конфликта – та конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся конфликтующие стороны.

Источники конфликта

Личностные:

- Индивидуальные различия в восприятии
- Конфликт ролей (восприятие Вас другими людьми)
- Различия в ценностях и убеждениях
- Межличностные различия
- Пристрастные отношения
- Чувства и эмоции

Связанные с совместной деятельностью:

- Недопонимание или отсутствие понимания
- Борьба за власть и влияние, деление на подгруппы
- Различие интересов и стремлений
- Скудные или ограниченные ресурсы
- Разделение на отделы и специализация
- Взаимозависимая природа видов деятельности
- Нарушение территории

Связанные с изменениями:

- Изменения окружающей обстановки
- Вторжение извне

Модель поведения людей при конфликте

Соперничество представляет собой желание удовлетворять собственные потребности за счет потребностей других. Оно может включать в себя использование официальных полномочий, физических угроз, правил большинства или пренебрежение правами других.

Приспособление состоит в удовлетворении потребностей другой стороны за счет Ваших и исходит из желания сохранить дружеские отношения. Данная стратегия имеет место, когда качество отношений важнее, чем другие соображения.

Избегание потенциального конфликта – обычная реакция на конфронтацию, особенно если менеджер испытывает недостаток уверенности в себе или является жертвой стресса.

Нахождение **компромисса** заключается в получении частичного удовлетворения обеими сторонами.

Сотрудничество предполагает поиск решений, которые осознаются и оцениваются обеими сторонами.

Единственно верной стратегией *выигрыш–выигрыш* является *сотрудничество*, предполагающее поиск решений, которые осознаются и оцениваются обеими сторонами. Акцент ставится на решение проблемы, а не на личность, обвинение или проступки. От Вас требуется и напористость и сотрудничество; стратегия применима, когда имеется время для создания атмосферы сотрудничества.

Стратегии управления конфликтами

- Невмешательство
 - *Игнорирование*
 - *Наблюдение со стороны*
- Разрешение
 - *Сдерживание или ослабление*
 - *Помощь и поддержка*
 - *Ведение переговоров*
- Предотвращение
 - *Установление общих целей*
 - *Проведение реорганизации*
 - *Улучшение коммуникации*

Предотвращение конфликта

«Предотвращение болезни всегда лучше ее лечения»

- Прояснение целей и задач
- Адекватное распределение ресурсов
- Кадровая политика и процедурные вопросы
- Нематериальное поощрение
- Эффективные групповые взаимодействия
- Адекватный стиль руководства
- Исполнение лидерских ролей
- Организационные процессы
- Совершенствование уровня сотрудничества

Итоги конструктивных конфликтов

Улучшение межличностных отношений:

- люди нуждаются в разрядке – вредно долго сдерживать гнев или обиду
- конфликт может помочь понять, почему неудачно складываются отношения и способствовать их улучшению в будущем

Ускорение развития группы:

- конфликты помогают выяснить личные устремления и планы членов группы и на этой основе скорректировать групповые цели, нормы и процедуры

Совершенствование идей и практики:

- необходимость обосновывать свои предложения может заставить людей более глубоко продумать и обосновать свои идеи
- выслушивание альтернативных предложений может помочь найти путь наилучшего решения проблемы
- конфликт может помочь выявить структурные недостатки

Учебная ситуация

Группа переводов отдела информации при конструкторском бюро (семь переводчиц и руководитель) значительно перевыполняла норму выработки. Руководитель определял общий объем работы, а переводчицы сами распределяли ее между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу и сообщал о предстоящей. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал.

В группе недавно появилась переводчица, которая не имела достаточного опыта и квалификации, поэтому все ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь. Однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который был крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни до вечера, работая даже в выходные дни. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в своих разработках. Ее переводы оказались высокого качества, а объем работы значительно превышал тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель группы были очень довольны ее работой и высоко оценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.

Через два месяца отношение к переводчице со стороны сотрудниц резко изменилось. Руководитель группы не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Расспросы ничего не давали: она ссылалась на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли ее инициатив, затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу внешности – прически, косметики, одежды. Потом ей несколько раз подсунули неверные переводы идиоматических выражений, а дальше стали открыто ее обвинять в карьеризме.

Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится к лучшему, однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объем переводов в группе стал уменьшаться. Группа стала вести себя демонстративно. На традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний руководителя. Он стал предъявлять к ним претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое, недоброжелательное молчание. Тогда он пересадил инициативную переводчицу в другую комнату. Ее оставили в покое, но объем переводов стал сокращаться, а потом стабилизировался на гораздо более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативы той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода: «Есть нормативы, мы по ним и работаем». И задерживали сдачу сверхнормативных срочных статей. Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за его качество. Результат оказался неожиданным: три переводчицы подали заявление об уходе. Через некоторое время руководитель остался работать с инициативной переводчицей и тремя неактивными переводчицами...

Вопросы для самопроверки

Вопросы для самопроверки можно разделить на два блока: первый связан с особенностями применения теоретической модели или комбинации моделей в рамках конкретной курсовой работы, второй блок – вопросы по формированию учебной ситуации, управленческой проблемы и особенностей анализа ситуации. Ниже представлены примеры вопросов второго блока.

1. Применение правил построения учебной ситуации для описания деятельности подразделения или организации.
2. Применение правил построения управленческой проблемы, учитывая особенности выбора функций менеджмента, в которых сосредоточена рассматриваемая проблема.
3. Применение определения и характеристик целей при формулировании целей подразделения и/или организации.
4. Применение определения симптомов проблемы при выборе симптомов на выходе системы
5. Использование симптомов для описания того, что происходит при формулировании проблемы в деятельности подразделения и/или организации.
6. Выбор названия проблемы в деятельности предприятия на основе отличий в том, «как это отражается на деятельности» в текущем и будущем состояниях, выявленных при формулировании проблемы
7. Классификация проблемных ситуаций.
8. Выявление слоёв причин управленческой проблемы на примере анализа одной из функций (функциональных аспектов) в деятельности подразделения и/или организации.
9. Применение правил построения причинно-следственной диаграммы, иллюстрирующей проявление проблемы в деятельности подразделения и/или организации.
10. Устранение причин проблемы на примере одного из вариантов рекомендаций по улучшению деятельности рассматриваемого подразделения и/или организации.

Библиографический список

1. [005.5 М 34] Матусевич, А. П. Кейсы и кейс-стади : вопросы методологии/ А. П. Матусевич, С. В. Коровин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 80 с.
2. [005.95 А47] Практикум по курсу «Управление персоналом» / И.А. Алексеева – СПб.: ГУАП, 2011. – 120 с.
3. [005.1(075) В54] Виханский О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стереотипн.. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 576 с.
4. [005.1(075) Г 41] Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов/ И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп.. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - VIII, 511 с.
5. Конспект лекций по дисциплине «Основы менеджмента» / А,Б,Песоцкий – СПб.: ГУАП, 2016-2017.