

3.1. Практические занятия

3.1.1. Темы занятий, тесты, задачи для самостоятельного решения и методические указания

Тема 1. Введение в курс "Менеджмент организации"

Основные вопросы:

1. Цели и задачи курса
2. Роль менеджмента в организации
3. Основные категории менеджмента.
4. Особенности управления в информационном обществе.

Проверочный тест по теме «Введение в курс "Менеджмент организации"» .

1. Процесс воздействия субъекта управления на объект управления, заставляющий объект совершать определенные действия, направленные на достижение целей субъекта – это:
 - а) узкое значение термина «управление»
 - б) широкое значение термина «управление»
 - в) значение термина «управление» с точки зрения кибернетики
 - г) планирование
2. Процесс воздействия субъекта управления на объект управления, заставляющий объект совершать определенные действия, направленные на достижение целей субъекта, подготовка к этому воздействию, контроль за деятельностью объекта управления и анализ полученных результатов – это:
 - а) узкое значение термина «управление»
 - б) широкое значение термина «управление»
 - в) значение термина «управление» с точки зрения кибернетики
 - г) планирование
3. В типовой контур управления, с позиций кибернетики, входят:
 - а) объект и субъект управления
 - б) объект и субъект управления, а также управляющее воздействие субъекта на объект управления
 - в) объект и субъект управления, а также обратную связь от объекта к субъекту управления
 - г) объект, субъект управления, управляющее воздействие и обратная связь
4. Что такое «менеджмент»?
 - а) Наука и практика управления.
 - б) Организация управления предприятием.
 - в) Процесс принятия управленческих решений.
 - г) Все варианты правильные.
5. Чем отличается понятие «менеджмент» от понятия «управление»?
 - а) Понятие «менеджмент» шире и применяется во многих видах и сферах человеческой деятельности.
 - б) Понятие «менеджмент» уже и применяется в отношении управления хозяйственной деятельностью предприятия.
 - в) Понятия «менеджмент» и «управление» употребляются как синонимы.

6. Какие виды менеджмента существуют в зависимости от сферы деятельности организации или её звеньев?

- а) Стратегический, производственный, маркетинговый, инновационный, финансовый, антикризисный, управление персоналом и др.
- б) Высший (высшее руководство предприятия), средний (руководители подразделений и направлений работ), нижний (бригадиры, мастера и др.).
- в) Внутренний и внешний.

7. Что такое «организация»?

- а) Группа людей, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.
- б) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей).
- в) Группа людей, ориентированная на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой не требует совместных координированных действий

Задание.

Ситуационная задача № 1.

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете «свалить дурака» в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы:

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом отечественной практики управления.

Ситуационная задача № 2.

После успешного окончания университета по специальности «Менеджмент» Андрей Петров поступил на работу в фирму «Калина» в качестве менеджера по внешнеэкономической деятельности. Через три месяца Андрей был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Калина» являлась одной из ведущих в продвижении на белорусском рынке импортной бытовой техники. Из-за высоких таможенных пошлин на ввозимую готовую продукцию руководство компании решило производить сборку ряда образцов бытовой техники в Беларуси. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входил Андрей, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Представьте себя на месте Андрея. Как бы Вы выполнили задание руководителя группы?

Контрольные вопросы:

1. Дать определение термину «управление» в узком и широком значении.
2. Раскрыть сущность типового контура управления, охарактеризовав каждый элемент, входящий в его структуру.
3. Раскрыть понятие "синергический эффект"
4. Менеджер и его ключевые роли. Разделение труда менеджеров.
5. Перечислить основные категории менеджмента, дать каждой из них определение.

Тема 2. Организация и управление

Основные вопросы.

1. Понятие организации.
2. Формальные и неформальные организации.
3. Миссия организации.
4. Основные элементы организации.
5. Связь организации с внешней средой.
6. Организация как открытая и закрытая система.
7. Организационно-правовые формы организаций.
8. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Внутренняя среда и ее элементы.
9. Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.

Проверочный тест по теме "Организация и управление"

1. Термин «организация» НЕ употребляется в следующем значении:
 - а) как параметр в уравнении регрессии при реализации методов моделирования в процессе принятия управленческого решения
 - б) как социальный институт
 - в) как процесс
 - г) как свойство объекта
2. Значимой характеристикой организации НЕ является:
 - а) наличие двух или более людей
 - б) наличие разнонаправленной, разрозненной деятельности членов организации
 - в) наличие одной или более общих целей
 - г) наличие системы координации деятельности людей
3. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей – это:
 - а) формальная организация
 - б) неформальная организация
 - в) подразделение организации
 - г) коллектив
4. Группа людей, формирующаяся спонтанно в результате тесных и регулярных межличностных отношений – это:
 - а) формальная организация
 - б) неформальная организация
 - в) подразделение организации
 - г) коллектив
5. Организации, имеющие не одну цель, а набор взаимосвязанных целей принято называть:

- а) простыми
 - б) сложными
 - в) амбициозными
 - г) альтернативными
6. Множество объектов и процессов, находящихся и происходящих за пределами организации – это:
- а) виртуальная среда организации
 - б) сетевая среда организации
 - в) внешняя среда
 - г) внутренняя среда
7. Множество объектов и процессов, находящихся и происходящих в самой организации – это:
- а) виртуальная среда организации
 - б) сетевая среда организации
 - в) внешняя среда
 - г) внутренняя среда
8. Уровень инфляции в стране – это экономический фактор:
- а) общей среды организации
 - б) среды ближайшего окружения
 - в) внутренней среды организации
 - г) не оказывающий влияния на деятельность организации в краткосрочном и среднесрочном периодах
9. Анализ внешней среды необходим для:
- а) оценки сильных сторон организации
 - б) оценки слабых сторон организации
 - в) отказа от рискованных предпринимательских решений
 - г) предвидения потенциальных возможностей и угроз
10. Анализ внутренней среды осуществляется с целью:
- а) полной нейтрализации негативного влияния внешних факторов
 - б) предвидения потенциальных возможностей организации
 - в) предвидения потенциальных угроз организации
 - г) оценки потенциала организации
11. основополагающие правила, на которых должна строиться управленческая деятельность, называются:
- а) функциями управления
 - б) принципами управления
 - в) методами управления
 - г) технологией управления
12. Конкретные виды управленческих работ, объединенных определенной однородностью, называются:
- а) функциями управления
 - б) принципами управления
 - в) методами управления
 - г) технологией управления

13. Основные способы оказания управленческого воздействия (экономические, организационно-распорядительные (административные), социально-психологические) называются:

- а) функциями управления
- б) принципами управления
- в) методами управления
- г) технологией управления

14. Система операций и процедур, выполняемых персоналом управления в определенной последовательности с использованием для этого необходимых методов и технических средств, называется:

- а) функциями управления
- б) принципами управления
- в) методами управления
- г) технологией управления

15. Какой из перечисленных ниже этапов жизненного цикла организации не существует?

- а) Рождение организации.
- б) Детство и юность организации.
- в) Зрелость организации.
- г) Возрождение (либо исчезновение) организации.
- д) Все перечисленные этапы жизненного цикла организации существуют.

16. С какой целью создается коммерческая организация?

- а) Коммерческая организация создается для осуществления хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.
- б) Коммерческая организация создается для осуществления хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли, а также достижения социальных целей.
- в) Коммерческая организация создается для достижения социальных целей.

17. Какая из перечисленных ниже организационно-правовых форм организации не является организационно-правовой формой коммерческой организации?

- а) Хозяйственные товарищества и общества.
- б) Потребительские кооперативы.
- в) Унитарные предприятия.
- г) Казенные предприятия.

18. Что такое миссия предприятия?

- а) Миссия – это главная цель предприятия.
- б) Миссия – это общая цель предприятия, определяющая причину и назначение его существования.
- в) Миссия – это рабочие принципы предприятия.
- г) Миссия – это ценности и культура предприятия.

19. Что такое внешняя среда организации?

- а) Внешняя среда организации – это условия и факторы, возникающие независимо от ее (организации) деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее.
- б) Внешняя среда организации – факторы, определяющие направления усилий и обеспечивающие скоординированную деятельность людей для достижения желаемого результата.
- в) Внешняя среда организации – это факторы прямого воздействия (поставщики, ресурсы, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы), которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации.

- г) Внешняя среда организации – это факторы косвенного воздействия (политические, экономические, социальные, технологические), которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии.
20. Какие составляющие не включаются в среду прямого воздействия организации?
- а). Поставщики.
 - б). Конкуренты.
 - в). Собственники.
 - г). Научно-технические организации.
 - д). Государственные органы.
21. Что из перечисленного ниже не является элементом внутренней среды организации?
- а). Цели
 - б). Персонал
 - в). Структуру
 - г). Технологию
 - д). Управленческие решения
22. Что не относится к инструментам экономических методов менеджмента?
- а) Внутрифирменный расчет.
 - б) Ценовая политика и механизмы ценообразования.
 - в) Механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия.
 - г) Приказ, распоряжение, указание и др.
23. Что не относится к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?
- а) Нормы и нормативы.
 - б) Приказы и распоряжения.
 - в) Должностные инструкции.
 - г) Системы материального стимулирования.
24. Какие из перечисленных ниже методов менеджмента основаны на использовании нематериальных мотиваций труда работников?
- а) Экономические.
 - б) Организационно-распорядительные (административные).
 - в) Социально-психологические.
 - г) Все ответы верны.
25. Какая из перечисленных ниже групп относится к группе социально-психологических методов управления?
- а) Инструктирование.
 - б) Распоряжение.
 - в) Убеждение.
 - г) Адаптация.
26. Что из перечисленного не относится к методам менеджмента как способам воздействия на управляемый объект?
- а) Статистические и динамические.
 - б) Организационно-распорядительные.
 - в) Экономические.
 - г) Социально-психологические.
27. Назовите метод, входящий в группу организационно-регламентирующих методов управления.

- а) Приказ.
- б) Убеждение.
- в) Беседа.
- г) Премирование.

Задание.

Провести анализ внешней и внутренней среды организации.

Студент определяется с объектом исследования (организацией), приводит ее полное название, кратко указывает профиль и специфику деятельности.

«Характеристика внешней среды организации»

Перечислить факторы макросреды и описать механизм их воздействия на организацию. Результат оформить в таблицу 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристика факторов макросреды и механизма их воздействия на ... (указать объект исследования)

Группа факторов	Перечень факторов макросреды	Влияние фактора на организацию
1	1.1	
	...	
	1.m	
...	...	
N	N.1	
	...	
	N.k	

«Характеристика внутренней среды организации»

Анализ факторов внутренней среды предприятия необходим для того, чтобы:

1. оценить обладает ли предприятие необходимым потенциалом, чтобы воспользоваться имеющимися возможностями (сильные стороны предприятия);
2. определить какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними угрозами.

Перечислить основные подсистемы внутренней среды организации, привести перечень показателей, характеризующих подсистему, описать механизм их влияния на потенциал организации. Результат оформить в таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – Характеристика подсистем внутренней среды организации (указать объект исследования)

Подсистема	Перечень показателей, характеризующих подсистему	Направление и сила влияния изменения показателя на организацию
Маркетинг	1.1	
	...	
	1.m	
...	...	
Организационная структура	N.1	
	...	
	N.k	

Контрольные вопросы:

1. Понятие организации. Формальные и неформальные организации.

2. Классификация организаций по форме собственности, отношению к прибыли и масштабам деятельности.
3. Организационно-правовые формы организаций.
4. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой.
5. Аппарат управления.
6. Менеджмент и внешняя среда организации.
7. Менеджмент и внутренняя среда организации.
8. Система управления организацией и ее основные подсистемы.
9. Методы управления.

Тема 3. Эволюция теории управления

Основные вопросы:

1. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.
2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
4. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в управление.
5. Современные теории управления.
6. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы.
7. Направление социальной ответственности. Роль и развитие социальной ответственности.
8. Многофакторные теории управления. Теория Оучи «Z», Теория «7S» и др.

Проверочный тест по теме "Эволюция теории управления"

1. Этот подход определяет управление не как единовременное действие, а как серию непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления:
 - а) системный
 - б) процессный
 - в) ситуационный
 - г) адаптивный
2. Этот подход к управлению основывается на утверждении, что не существует единого способа управления организацией, в каждой конкретной ситуации необходимо применять определенный набор методов и инструментов:
 - а) системный
 - б) процессный
 - в) ситуационный
 - г) адаптивный
3. Этот подход к управлению утверждает, что организацию необходимо рассматривать как совокупность взаимозависимых элементов, которые ориентированы на достижение целей, единых в условиях меняющейся внешней среды:
 - а) системный
 - б) процессный
 - в) ситуационный
 - г) адаптивный
4. Как звали создателя школы научного управления, американский инженер-практика и менеджера?

- а) Ф. Тейлор
б) Г.Л. Гантг
в) Г. Эмерсон
д) Ф. Гилберт
5. Основателем административной теории управления считается:
- а) А.Файоль;
б) Ф. Тейлор;
в) М.Вебер.
г) Г.Форд
6. Основателем школы управления с позиции психологии и человеческих отношений считается:
- а) Г. Мейо;
б) А.Файоль;
в) Ф. Тейлор.
г) М.Вебер
7. Основателем концепции научного управления считается:
- а) Ф. Тейлор.
б) Г. Мейо;
в) А.Файоль;
г) М.Вебер
8. Кто в своей теории предложил классификацию потребностей индивидуума и ранжирование их по степени важности?
- а) А.Маслоу
б) Д. Мак-Грегор
в) Мэри Паркер Фоллетт
г) Р. Блейк
9. Какую теория изложил Ф.Герцберг в своей книге «Труд и сущность человека» (1960 г.) - теорию мотивационной гигиены
- а) Теорию X и Y
б) теорию иерархии потребностей
в) теория подбора
10. Кто в своей работе «Двенадцать принципов производительности», описывает понятие производительности как эффективности, что означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами?
- а) Г. Эмерсон
б) Г.Л. Гантг
в) Ф. Гилберт
г) Л. Гилберт
11. В какие годы берет свое начало процессный подход?
- а) 20-е. годы 20-го века
б) 20-е. годы 19-го века
в) 50-е. годы 20-го века
г) 60-е. годы 20-го век
12. Что не является одним из четырех принципов управления?

- а) отсутствие кооперации с рабочим
 - б) научный подход к выполнению каждого элемента труда
 - в) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими
 - г) научный подход, подбор, обучение
13. А. Файоль, Г. Форд, Л. Урвик, М. Вебер – все это представители какой школы?
- а) Административная или классическая школа
 - б) Школа человеческих отношений и поведенческих наук
 - в) школа количественных методов управления
 - г) Научная школа
14. К функциям администрации, которые выделил А. Файоль не относится:
- а) обязательство
 - б) предвидение
 - в) контроль
 - г) координирование
15. Целью классической школы было создание:
- а) универсальных принципов управления
 - б) постулатов ведения бизнеса;
 - в) правилам составления стратегического плана
 - г) децентрализованного управления
16. Исходя из учений А. Файоля, главная роль отводилась:
- а) **управленческой деятельности**
 - б) отношениям между руководителем и подчиненным
 - в) составлению стратегического плана
 - г) разделению труда
17. По мнению представителей какой школы, направления линии власти сверху вниз по иерархии, не может быть эффективным?
- а) школы человеческих отношений
 - б) административной школы
 - в) школы количественных методов управления
 - г) научной школы
18. В результате своей работы Э. Мейо пришел к такому выводу, что положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с:
- а) личностями
 - б) работниками
 - в) генераторами идей
 - г) друзьями
19. Процессный подход был впервые предложен приверженцами:
- а) классической школы
 - б) школы поведенческих наук
 - в) школы человеческих отношений
 - г) школы количественных методов управления
20. Представителями какой школы являются Л. Канторович, М.С. Новожилов?
- а) школа количественных методов управления
 - б) Административная или классическая школа

- в) Школа человеческих отношений и поведенческих наук
г) Научная школа
21. В какие годы берет свое начало ситуационный подход?
- а) 60-е. годы 20-го века
б) 20-е. годы 20-го века
в) 30-е. годы 20-го века
г) 50-е. годы 20-го века
22. В какие годы берет свое начало системный подход?
- а) 50-е. годы 20-го века
б) 20-е. годы 20-го века
в) 60-е. годы 20-го века
г) 80-е. годы 20-го века
23. Кто проанализировал стили руководства и разработал теории лидерства и конфликтов в организации?
- а) Мэри Паркер Фоллетт
б) Д. Мак-Грегор
в) Ф. Герцберг
г) Л. Канторович
24. Кто является автором теории X и Y?
- а) Д. Мак-Грегор
б) Ф. Герцберг
в) Л. Канторович
г) Л. Урвик
25. Кем был представлен модифицированный вариант учения Р. Блейком в виде управленческой решетки ГРИД?
- а) Р.Блейк
б) Д. Мак-Грегор
в) Ф. Герцберг
г) Л. Канторович

Контрольные вопросы:

1. Эволюция теории управления.
2. Школа научного управления. Разработки У. Тейлора.
3. Административная школа. Разработки А. Файоля.
4. Школа человеческих отношений. Разработки Элтона Мэйо и Паркет Фоллет.
5. Школа поведенческих наук. Теория А. Маслоу.
6. Теория Мак-Клелланда.
7. Теория «X» и «Y» Д. Мак-Грегора.
8. Теория «Z» У. Оучи.
9. Эмпирическая школа.
10. Концепция ситуационного управления.
11. Системный подход. Теория «7-S».
12. Процессный подход.
13. Направление социальной ответственности.

Тема 4. Функции управления

Основные вопросы:

1. Функции организации и общие функции управления
2. Управленческий цикл как совокупность общих функций управления
3. Основное содержание специальных функций управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.
4. *Управление по целям*
5. Формирование «дерева целей».
6. *Содержание функций управления* : планирование, понятие и содержание функции организации.
7. Требования к механизму мотивации.
8. Содержание функции контроль.
9. Виды контроля и объекты контроля.
10. Этапы и эффективность контроля.

Проверочный тест по теме " Функции управления "

1. Ключевая задача оперативного плана состоит в том, чтобы...
 - а) не допустить простоев оборудования
 - б) обеспечить наиболее экономичное использование имеющихся ресурсов
 - в) обеспечить своевременность изменений
 - г) объединить цели разных уровней управления
2. Главная цель осуществления функции планирования
 - а) определение цели и способа ее достижения
 - б) определение действий специализированных звеньев
 - в) документальное оформление общих целей организации
 - г) получение прибыли
3. Факторы, влияющие на процесс мотивации, разделены на гигиенические и мотивирующие...
 - а) Герцберг
 - б) Гилбрет
 - в) Лайкерг
 - г) МакКлеланд
4. Функция контроля реализуется ...
 - а) всеми членами организации
 - б) только линейными руководителями
 - в) только функциональными руководителями
 - г) любым руководителем
5. Контроль является функцией ...
 - а) парной
 - б) специфической
 - в) универсальной
 - г) независимой
6. Психологический аспект необходимо учитывать при выполнении функции ...
 - а) контроля
 - б) организации
 - в) учета

- г) планирования
7. Предварительный контроль может осуществляться по отношению к ресурсам
- материальным, финансовым, человеческим
 - финансовым и человеческим
 - человеческим и материальным
 - инвестиционным и материальным
8. К содержательным относится теория мотивации ...
- двух факторов
 - справедливости
 - ожидания
 - Портера-Лоулера
9. Мотивация является функцией ...
- взаимосвязанной со всеми функциями цикла
 - парной функцией
 - особой, независимой
 - основной в цикле
10. Организация функции планирования зависит от ...
- степени подвижности внешней среды
 - решений руководства
 - вида организационной структуры
 - особенностей бизнеса
11. Для правильной организации функции контроля важно обеспечить ...
- разработку стандарта исполнения
 - жесткость и неотвратимость наказания
 - соблюдение правил и норм
 - выбор системы поощрения
12. Средством реализации предварительного контроля не является ...
- организация обратной связи
 - предварительное обучение на каждом рабочем месте
 - четкое написание должностных инструкций
 - проверка условий до начала осуществления работы
13. При реализации стратегического планирования требуется определить ...
- миссию и набор целей
 - миссию организации
 - основные финансовые и рыночные цели
 - набор целей в разных сферах деятельности организации
14. Вознаграждение принято делить на ...
- материальное и моральное
 - официальное и неофициальное
 - текущее и ожидаемое
 - внутреннее и внешнее
15. Понятие «управленческий цикл» было введено благодаря развитию школы ...
- административного управления
 - человеческих отношений

- в) поведенческих наук
 - г) науки управления
16. Какова роль обратной связи в процессе коммуникации?
- а) Помогает оценить понимание и интерпретацию сообщения получателем.
 - б) Ускоряет процесс коммуникации.
 - в) Увеличивает количество ресурсов.
 - г) Снижает затраты на производство.
17. Какие факторы могут повлиять на процесс принятия решений?
- а) Временные ограничения, доступность информации, личные предубеждения.
 - б) Уровень мотивации, количество сотрудников, возраст компании.
 - в) Географическое положение, тип рынка, конкурентоспособность.
 - г) Система оплаты, тип технологий, уровень автоматизации.
18. Что такое "групповое мышление" и как оно влияет на процесс принятия решений?
- а) Явление, при котором группа стремится к консенсусу, избегая конфликтов, что может привести к принятию неэффективных решений.
 - б) Процесс генерации идей внутри группы.
 - в) Метод анализа эффективности работы команды.
 - г) Способ обучения новых сотрудников путем взаимодействия между всем коллективом.
19. Какой из перечисленных видов коммуникации является невербальным?
- а) Электронная почта
 - б) Телефонный звонок
 - в) Жесты и мимика
 - г) Доклад в устной форме
20. Что означает термин "активное слушание"?
- а) Прослушивание музыки во время работы
 - б) Внимательное и вдумчивое восприятие собеседника
 - в) Игнорирование посторонних звуков
 - г) Постоянное прерывание собеседника
21. Какие техники используются для улучшения межличностной коммуникации?
- а) Парафраз, эмпатия, уточнение
 - б) Диктат, манипуляция, угроза
 - в) Избегание, отстранение, игнорирование
 - г) Ускорение, упрощение, исключение
22. Что такое "харизматическое лидерство"?
- а) Способность лидера вдохновлять и мотивировать своими личными качествами
 - б) Использование формальных правил и регламентов для управления
 - в) Применение силы и власти для достижения целей, убеждение путем угроз
 - г) Делегирование полномочий нижестоящим
23. Какие методы используются для улучшения групповой коммуникации?
- а) Брейнсторминг, фасилитация
 - б) Монолог, директива, приказ
 - в) Изоляция, критика, контроль
 - г) Конфронтация, принуждение

24. Что поведение " в коммуникации?
- Уверенное и уважительное выражение такое "ассертивное своих мыслей и чувств
 - Агрессивное навязывание своего мнения
 - Полное подчинение другим
 - Игнорирование собственных потребностей
25. Какие основные этапы включают в себя переговоры?
- Подготовка, обсуждение, согласование, заключение сделки
 - Планирование, анализ, внедрение, контроль
 - Оценка, тестирование, корректировка, завершение
 - Исследование, разработка, производство, продажа
26. Что такое "культурный интеллект"?
- Способность понимать и эффективно взаимодействовать с людьми из разных культур
 - Знание истории и географии разных стран
 - Высокий уровень образования и интеллекта
 - Умение говорить на нескольких языках
27. Какие основные стили лидерства выделяют в менеджменте?
- Авторитарный, демократический, либеральный
 - Прямой, косвенный, гибридный
 - Конкурентный, кооперативный, комбинированный
 - Тактический, стратегический, оперативный
28. Что такое "мотивация" в контексте влияния?
- Процесс стимулирования сотрудников к достижению целей организации
 - Установка рабочих задач и контроль их выполнения
 - Снижение затрат на производство
 - Разработка стратегических планов
29. Какие техники используются для повышения мотивации сотрудников?
- Премии, признание, профессиональный рост
 - Угрозы, наказания, штрафы
 - Изоляция, отстранение, критика
 - Мониторинг, контроль, диктат
30. Какой подход используется для коллективного принятия решений?
- Консенсус
 - Директивное управление
 - Случайный выбор
 - Индивидуальное принятие решений
31. Что такое "эмоциональный интеллект"?
- Способность распознавать и управлять своими и чужими эмоциями
 - Высокий уровень образования
 - Умение логически рассуждать
 - Знание психологических теорий
32. Каковы основные причины конфликта в организации?
- Несоответствие целей, ресурсные ограничения, личные антипатии
 - Высокая зарплата, хорошая коммуникация, поддержка коллег
 - Полная гармония, отсутствие стрессов, идеальные условия
 - Профессиональный рост, премии, признание

33. Что такое "анализ заинтересованных сторон" в процессе принятия решений?
- а) Оценка влияния и интересов различных групп на процесс и результаты принятия решений
 - б) Оценка финансовых показателей компании
 - в) Анализ рыночных условий
 - г) Тестирование новых продуктов
34. Какие факторы способствуют эффективной командной работе?
- а) Открытая коммуникация, доверие, четко определенные роли
 - б) Авторитарное руководство, жесткая иерархия, изоляция
 - в) Игнорирование мнений, критика, конкуренция
 - г) Постоянный контроль, жесткие рамки, наказания
35. Что такое "диверсификация мнений" и как она влияет на процесс принятия решений?
- а) Включение разнообразных точек зрения для повышения качества решений
 - б) Изоляция сотрудников с различными мнениями
 - в) Принятие решений только руководителем
 - г) Упрощение процесса обсуждения
36. Как можно минимизировать влияние личных предубеждений в процессе принятия решений?
- а) Использование объективных данных и фактов
 - б) Принятие решений под давлением
 - в) Игнорирование альтернативных мнений
 - г) Полагаться на интуицию
37. Какая роль обратной связи в процессах влияния?
- а) Помогает понять, как воспринимается влияние и корректировать действия
 - б) Снижает мотивацию сотрудников
 - в) Замедляет процесс работы
 - г) Увеличивает количество конфликтов
38. Что такое "прозрачность" в коммуникации и как она влияет на организацию?
- а) Открытость и честность в обмене информацией, что способствует доверию и эффективной работе
 - б) Скрытие информации от сотрудников
 - в) Ограничение доступа к важным данным
 - г) Использование сложных технических терминов

Задание 1:

1. Описать организацию: отраслевая принадлежность; виды деятельности организации; основная продукция предприятия; основные потребители.
2. Привести существующую миссию организации.
3. Предложить и сформулировать авторскую миссию организации (в соответствии с основными требованиями), обосновав свое согласие либо несогласие с существующим вариантом.

Задание 2:

1. Сформулировать глобальную цель функционирования организации.

2. Осуществить логическую декомпозицию глобальной цели на подцели более низких уровней. Построить неоптимизированное «дерево целей».
3. Оптимизировать «дерево целей» организации.

В качестве глобальных целей, наиболее часто встречающихся в современной экономической литературе, являются следующие:

1. максимизация или получение прибыли (Дж. Хикс);
2. максимизация совокупной выручки (У. Баумоль);
3. максимизация темпов роста (Р. Маррис);
4. максимизация рыночной (акционерной) стоимости предприятия;
5. удовлетворение потребностей потребителей (концепция маркетинга);
6. выживание в долгосрочном периоде;
7. социальная ответственность перед обществом.

На предприятии целеполагание может реализовываться в виде построения дерева целей предприятия. Построение дерева целей предприятия необходимо для реализации такой важнейшей функции целей – как координация деятельности.

Цель построения дерева целей предприятия: для того, чтобы определить исходные предпосылки для создания стратегии предприятия необходимо определение его целей и их упорядочивание в виде дерева целей.

Основная идея построения дерева целей предприятия: цели предприятия являются важнейшей предпосылкой его деятельности, поскольку представляют собой идеальное выражение результатов его деятельности. Цели предшествуют результату и являются одним из факторов (индуцирующих) его появления. Поскольку стратегия предприятия представляет собой способ достижения его целей, постольку исходным пунктом создания стратегии является определение целей, которых предприятие хочет достигнуть при помощи реализации своей стратегии.

Алгоритм построения дерева целей предприятия.

Алгоритм построения дерева целей предприятия представляет собой совокупность следующих этапов:

1 этап. Определение главной цели предприятия. В настоящее время нет общепринятого мнения о том, что считать главной целью предприятия (см. выше). Исходя из вышесказанного, главная цель может выбираться произвольно руководителем, но этот выбор должен быть обоснован. Следует учитывать, что выбор главной цели определяет её дальнейшую логическую декомпозицию. Цели, находящиеся в дереве целей должны удовлетворять следующим условиям: конкретность формулировки, достижимость, непротиворечивость, измеримость, фиксация времени достижения.

2 этап. Определение способа декомпозиции главной цели предприятия и осуществление данной декомпозиции. Результат декомпозиции оформляется в виде логического дерева целей – древовидного графа, содержащего главную цель, подцели, на которые она расчленяется и логические (вертикальные) связи между ними.

3 этап. Определение практических показателей уровня достижения каждой из целей, стоящих в логическом дереве целей предприятия, а также сроков достижения целей.

4 этап. Определение числа уровней управления в организационной структуре управления предприятия. Постановка каждому уровню организационной структуры управления (и, соответственно, каждому работнику на этом уровне) в соответствии с должностными инструкциями (правами, обязанностями и ответственность работника) целей из логического дерева целей предприятия.

5 этап. Расстановка связей между целями. Между целями, находящимися на разных уровнях

организационной структуры управления, расставляются:

- вертикальные (логические, композиционные) связи. При этом для целей двух смежных уровней цели нижнего должны являться целями-причинами, а цели верхнего уровня – целями-следствиями. Таким образом, будет построено дерево целей системы, в общем случае состоящее из нескольких взаимосвязанных кустов.
- горизонтальные (управленческие) связи. При этом возможны следующие случаи:
 - достижение одной цели способствует достижению другой, и наоборот; это – цели-эквиваленты;
 - достижение одной цели (цели-причины) способствует достижению другой цели (цели-следствия), но не наоборот; в качестве основной используют цель- следствие;
 - цели взаимосвязаны и независимы.

6 этап. Оптимизация дерева целей. Оптимизация практического дерева целей предприятия с целью его упрощения и повышения эффективности его реализации на практике.

Контрольные вопросы:

1. Общие цели организации. Дерево целей.
2. Основные требования к формулированию миссии организации.
3. Основные требования к содержанию целей.
4. Функции организации.
5. Общие функции управления. Управленческий цикл.
6. Планирование. Классификация планов. Принципы планирования.
7. Организация. Проектирование работы.
8. Содержание технологии выполнения работы.
9. Мотивация. Мотивация специалистов и менеджеров.
10. Контроль. Типы контроля. Сферы и объекты контроля.
11. Принципы и эффективность контроля.
12. Элементы проектирования организации.
13. Масштаб управляемости и контроля.

Тема 5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

Основные вопросы:

1. Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. 2. Процесс коммуникации.
2. Проблемы и пути улучшения коммуникаций в организации.
3. Понятие власти. Формы власти. Виды влияния, авторитет.
4. Стиль руководства.
5. Процесс принятия решений в управлении. Виды решений.
6. Основные требования, предъявляемые к решению.

Проверочный тест по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» .

1. Что такое коммуникация в менеджменте?
 - а) Процесс создания, обмена и интерпретации сообщений.
 - б) Процесс принятия решений.
 - в) Процесс оценки эффективности сотрудников.
 - г) Процесс планирования задач их оценки и донесения до сотрудников.
2. Какие основные элементы включает процесс коммуникации?
 - а) Отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь.
 - б) Планирование, организация, мотивация, контроль.

- в) Стратегия, структура, система, стиль.
 - г) Анализ, дизайн, разработка, внедрение.
3. Какие барьеры могут возникнуть в процессе коммуникации?
- а) Языковые барьеры, культурные различия, неправильная интерпретация.
 - б) Недостаток времени, отсутствие ресурсов.
 - в) Высокая мотивация, хорошие навыки общения, обширные знания.
 - г) Организация, четкое планирование, регулярная обратная связь.
4. Что такое влияние в контексте менеджмента?
- а) Способность изменять убеждения или поведение других людей.
 - б) Процесс составления бюджета.
 - в) Методы управления проектами.
 - г) Способы оказания воздействия на сотрудников с целью получения личной выгоды.
5. Какие стратегии влияния наиболее часто используются в менеджменте?
- а) Рациональное убеждение, вдохновение, консультация, личная просьба.
 - б) Координация, делегирование, мотивация, контроль.
 - в) Инновации, исследования, разработка, тестирование.
 - г) Планирование, организация, финансирование, анализ.
6. Что включает процесс принятия решений в менеджменте?
- а) Идентификация проблемы, генерация альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения, оценка результата.
 - б) Планирование, организация, контроль, оценка.
 - в) Анализ, проектирование, разработка, внедрение.
 - г) Маркетинг, продажи, производство, логистика.
7. Какие существуют типы решений в менеджменте?
- а) Стратегические, тактические, оперативные.
 - б) Финансовые, кадровые, производственные.
 - в) Короткосрочные, долгосрочные, среднесрочные.
 - г) Внутренние, внешние, смешанные.

Задание.

Ознакомиться с методами принятия управленческих решений, в частности, с методом аппроксимации Фогеля. Решить задачу.

Управленческие решения вырабатываются посредством тех или иных методов. Среди них можно выделить экономико-математические, которые являются результатом развития математических наук и стремления к практическому внедрению полученных итогов в условиях возрастающей актуальности проблем управления, особенно в агропромышленном комплексе. Рассмотрим конкретную ситуацию распределения тракторов по видам работ с использованием метода аппроксимации Фогеля [1].

Пусть хозяйству за пятидневку необходимо выполнить следующий объем работ в гектарах эталонной пахоты:

- | | | |
|----|--------------------------|---------------|
| 1. | Сволакивание соломы | - 220 га э.п. |
| 2. | Скирдование соломы | - 462 га э.п. |
| 3. | Уборка кукурузы на силос | - 360 га э.п. |
| 4. | Транспортные работы | - 558 га э.п. |

5. Вспашка зяби - 1994 га э.п.
 Общий объем работ - 3594 га э.п.

Имеющиеся в хозяйстве тракторы с учетом нормо-смен позволяют за этот период выполнить следующий объем работ:

Т-150К	- 310 га э. п
ДТ-75М	- 842 га э. п.
МТЗ-100	- 1802 га э.п.
МТЗ-80	- 474 га э.п.
Т-40А	- 178 га э.п.
<i>Итого</i>	<i>- 3606 га э.п.</i>

Стоимости выполнения работ тракторами различных марок отличаются друг от друга (таблица 1). Следовательно” для совращения общих затрат на механизированные работы и снижения себестоимости гектара эталонной пахоты надо производить каждым трактором те операции, на которых меньше расходы. Но практически это сделать невозможно, так как, во-первых, нельзя загрузить тракторы только работами с самыми низкими затратами, а во-вторых, следует считаться с агротехническими сроками, которые часто заставляют привлекать всю имеющуюся в хозяйстве технику на быстрое завершение работ.

Таблица 5.1 – Эксплуатационные затраты на 1 га эталонной пахоты (в руб.)

Вид работ	Марка трактора				
	Т-150К	ДТ-75М	МТЗ-100	МТЗ-80	Т-40А
Сволакивание	3500	4360	5600	5700	6100
Скирдование	-	-	7200	7300	7500
Уборка кукурузы на силос	4600	4900	4800	4900	-
Транспортные	3100	4000	3900	4020	5600
Вспашка зяби	4300	5300	5500	5600	6100

Перед руководителями подразделений и специалистами повседневно стоит задача рационального распределения техники с тем, чтобы в лучшие агротехнические сроки выполнить необходимый объем работ с минимальными затратами.

Один из возможных вариантов распределения тракторов по видам работ может выглядеть следующим образом:

Сволакивание соломы	220 га э.п.	- Т-150К(310)
Скирдование соломы	462 га э.п.	- МТЗ-100 (1802)
Уборка кукурузы на силос	360 га э.п.	- МТЗ-100
Транспортные работы	558 га э.п.	- МТЗ-100
Вспашка зяби	90 га э.п.	- Т-150К
	842 га э.п.	- ДТ-75М(842)
	422 га э.п.	- МТЗ-100
	474 га э.п.	- МТЗ-80(474)
	166 га э.п.	- Т-40А(178)

Тогда сумма затрат составит (стоимость работ в руб., объемов работ в га эталонной пахоты):

$$C = 3500 \times 220 + 7200 \times 462 + 4800 \times 360 + 3900 \times 558 + 4300 \times 90 + 5300 \times 842 + 5500 \times 422 + 5600 \times 474 + 6100 \times 166 = 18838,2 \text{ тыс. руб.}$$

С применением же экономико-математических методов принятия решений может быть найден более экономичный вариант. Рассмотрим алгоритм решения задачи по методу

аппроксимации Фогеля.

Пусть x_{ij} - объем работы i -того вида, выполняемой j -той маркой трактора;

a_i - объем работы i -того вида, подлежащий выполнению за пятидневку;

b_j - объем работы, который может быть выполнен за пятидневку трактором j -той марки;

c_{ij} - себестоимость 1 га эталонной пахоты при выполнении i -того вида работ трактором j -той марки;

f - фиктивная работа.

Требуется найти

$$F = \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^5 c_{ij} \cdot x_{ij} \rightarrow \min$$

при ограничениях:

$$\sum_{j=1}^5 x_{ij} = a_i, \quad i = 1, 2, \dots, 5,$$

$$\sum_{i=1}^5 x_{ij} = b_j, \quad j = 1, 2, \dots, 5,$$

$$\sum_{i=1}^5 a_i = \sum_{j=1}^5 b_j - f,$$

$$x_{ij} \geq 0.$$

Критерием оптимальности в этой задаче являются минимальные затраты F на выполнение всего объема работ за пятидневку.

Доля решения задачи составим рабочую матрицу (таблица 2). В ней даны показатели затрат на выполнение различных видов работ тракторами разных марок. Показатели записываются вверху каждого квадрата пересечения строк и столбцов с целью освободить внизу место для показателя, какой объем работ будет выполнен трактором данной марки. В тех квадратах, где нет показателей, поскольку такие работы не выполняются, записывается искусственный показатель значительно большей величины, чем все остальные. Это оправдано тем, что при отыскании варианта с минимальными затратами тракторы данной марки загружаться не будут. В нашем примере это 10000.

При несовпадении общего объема работ по видам с объемом работ по маркам тракторов, что имеет место в наше примере (3594 и 3606), разница в объемах 12 га проставляется в отдельную строку "Фиктивная работа".

Таблица 5.2 – Рабочая матрица затрат (в рублях) для распределения тракторов по видам работ (исходная информация)

Виды работ	Марка трактора					Столбец разностей	Объем работ в га э.п.
	Т-150К	ДТ-75М	МТЗ-100	МТЗ-80	Т-40А		
Сволакивание соломы	3500	4360	5600	5700	6100		220
Скирдование соломы	10000	10000	7200	7300	7500		462

Уборка кукурузы на силос	4600	4900	4800	4900	10000		360
Транспортные работы	3100	4000	3900	4020	5600		558
Вспашка зяби	4300	5300	5500	5600	6100		1994
Фиктивная работа							12
Строка разностей затрат							
Объём работ по маркам тракторов	310	842	1802	474	178		3606

Последовательность решения задачи следующая. По каждому строке и столбцу определяется разность между двумя наименьшими показателями затрат (таблица 3). Результат вписывается в соответствующий квадрат строки или столбца разностей. Далее среди всех разностей по строке и столбцу отыскивается самая большая по абсолютной величине. По строке и столбцу, к которым относится наибольшая разность, отыскивается лучший показатель затрат (наименьший). В квадрат, где находится этот показатель, записывается возможная величина распределения плана с учетом количества работ по видам и возможностей выполнения их по маркам тракторов, которые играют роль ограничений. После того, как величина плана занесена, все остальные квадраты зачеркиваются и в дальнейшем в решении задачи не учитываются.

Так, в нашем примере наибольшая разность по абсолютной величине отмечена цифрой 1 в круге [(1)] и равна 1000 (таблица 3). Наилучший показатель в соответствующей ей строке 4300, поэтому в квадрат вносим величину объема работы, который может выполнить трактор Т-150К, а именно 310 га э.п. Возможности этого трактора Т-150К в нашем случае уже использованы полностью, поэтому все квадраты первого столбца зачеркиваются и в дальнейших расчетах не участвуют [X₁].

Следующая по абсолютной величине разность 900 отмечена (2). Лучший показатель, соответствующий ей, равен 3900. В этот квадрат вносим величину полного объема транспортных работ для трактора МТЗ-100—558. Поскольку объем работ, который может выполнить этот трактор (1802 га э.п.), больше, чем транспортные работы (558 га э.п.), то все квадраты четвертой строки зачеркиваются и в дальнейших расчетах не участвуют [X₂].

Следующая (3) по величине разность 880. Лучший для неё показатель затрат—4900. В этом квадрате записываем 360, т.е. планируем всю уборку кукурузы на силос трактору МТЗ-80, а остальные квадраты третьей строки зачеркиваем. Возможность трактора МТЗ-80 теперь уже сокращается до 114 га э.п. (474-360).

Следующий шаг (4) итерации - анализ первой строки матрицы, соответствующей разнице затрат 860. В квадрате с наименьшим показателем 4360 планируем 220га э.п. сволокивания соломы для трактора ДТ-75М. Остальные квадраты первой строки зачеркиваем. Возможности сократятся после этого до 622га э.п. (842-220).

Таблица 5.3 – Рабочая матрица затрат (в рублях) для распределения тракторов по видам работ

Виды работ :	Марка трактора					Столбец разностей затрат	Объем работа га э.п.
	<u>Т-150К</u>	<u>ДТ-75М</u>	<u>МТЗ-100</u>	<u>МТЗ-80</u>	<u>Т-40А</u>		

Сволакивание соломы	3500 X ₁	4360 220	5600 X ₄	5700 X ₄	6100 X ₄	860 (4)	220
Скирдование соломы	10000 X ₁	10000 X ₆	7200 462	7300 X ₇	7500 X ₅	100 (7)	462
Уборка кукурузы на силос	4600 X ₁	4900 X ₃	4800 X ₃	4900 360	10000 X ₃	200 —	360
Транспортные работы	3100 X ₁	4000 X ₂	3900 558	4020 X ₂	5600 X ₂	800 —	558
Вспашка зяби Фиктивная работа	4300 310	5300 622	5500 782	5600 114	6100 166	1000 (1)	1994 12
Строка разностей затрат	400 —	360 (6)	900 (2)	880 (3)	500 (5)		
Объём работ по маркам тракторов в га	310	842	1802	474	178		3606

Следующий шаг (5)-с показателем в строке разностей затрат 500 руб. и наименьшим показателем 6100 руб. Как видно, возможный объем работ, выполняемый трактором Т-40А, равен 178 га, но ведь стоимость 1 га э.п. его работы самая высокая (6100 руб.) по сравнению с другими марками тракторов. Учитывая, что фиктивная работа составляет 12 га, реально этот трактор осуществит подъем зяби на площади 166 га, что и заносим в этот квадрат, а все остальные квадраты последнего столбца исключаются.

Шестой шаг (6) — в строке разностей 360 руб. Оставшийся объем работ 622 га э.п., который может выполнить трактор ДМ-75М, мы планируем на вспашку зяби и записываем в квадрат с затратами 5300 руб.

Седьмой шаг (7) — в столбце разностей 100. Наилучший показатель не исключенных квадратов второй строки 7200руб. В него мы заносим полный объем работ по сволакиванию соломы трактором МТЗ-100 в количестве 462 га э.п. При рассмотрении рабочей матрицы затрат делаем вывод, что остался один вид работ — вспашка зяби в количестве 896 га э.п. (1994-310-622-166), который выполняют тракторы с незадействованными ресурсами МТЗ-100 — 782 га (1802-558-462) и МТЗ-80 — 114 га э.п. (474-360).

Таким образом, весь комплекс работ будет завершен за пятидневку.

Результаты расчетов показывают, что минимальные затраты на выполнение заданного объема работ за пятидневку обеспечиваются, если сволакивание соломы производить трактором ДТ-75М (220 га э.п.), скирдование соломы выполняется трактором МТЗ-100(462 га э.п.), уборка кукурузы на силос — МТЗ-80 (360 га э.п.), транспортировка грузов - МТЗ-100 (558 га э.п.) и вспашка зяби - всем имеющимся парком тракторов в отношении: Т-150 (310 га э.п.), ДТ-75М (622 га э.п.), МТЗ-100 (782 га э.п.), МТЗ-80 (114 га э.п.) и Т-40А (166 га э.п.).

Общая сумма затрат $C_{оп}$ на выполнение всего объема работ за пятидневку по оптимальному плану составит:

$$C_{оп} = 4360 \times 220 + 7200 \times 462 + 4900 \times 360 + 3900 \times 558 + 4300 \times 310 + 5300 \times 622 + 5500 \times 782 + 5600 \times 114 + 6100 \times 166 = 18807,4 \text{ тыс. руб.}$$

Сравнивая два варианта расчета затрат, убеждаемся, что последний экономичнее: $C - C_{оп} = 18838,2 - 18807,4 = 30,8$ тыс. руб.

Таким образом, распределение тракторов по методу аппроксимации Фогеля, не отличаясь большой трудоемкостью, позволяет получить значительный экономический эффект. Можно рекомендовать этот метод для решения задач планирования и управления

сельскохозяйственным производством, особенно в условиях дефицита энергоресурсов и высокой их стоимости.

Варианты для выполнения студентами индивидуальных заданий

План производства сельскохозяйственных работ па пятидневку (в га)

Вид работы	Вариант плана				
		II	III	IV	V
Сволакивание соломы	250	300	200	250	300
Скирдование соломы	432	410	402	492	522
Уборка кукурузы на силос	390	400	400	430	320
Транспортные работы	658	678	718	700	508
Вспашка зяби	1864	1806	1874	1722	1944
Итого	3594	3594	3594	3594	3594

Возможности тракторного парка хозяйства (в га эталонной пахоты)

Марка трактора	Вариант				
	I	II	III	IV	V
Т-150К	620	510	430	480	350
ДЗУ75М	742	842	892	793	711
МТЗ-100	1802	1602	1762	1821	1693
МТЗ-80	264	494	332	362	601
Т-40А	178	158	190	150	251
<i>Итого</i>	<i>3606</i>	<i>3606</i>	<i>3606</i>	<i>3606</i>	<i>3606</i>

Контрольные вопросы:

1. Коммуникация. Процесс коммуникации. Пути улучшения коммуникаций.
2. Власть. Формы власти.
3. Авторитет. Способы влияния.
4. Стили управления. Авторитарный, демократический, нейтральный и ситуационный стили управления.
5. Проблемы и решения. Запрограммированные и незапрограммированные управленческие решения.
6. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений.
7. Рациональный процесс принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Основные требования, предъявляемые к решению.
8. Метод мозгового штурма. Балансовый метод.

Тема 6. Проектирование организационной структуры

Основные вопросы:

1. Основные типы организационных структур
2. Линейно-функциональная (традиционная) структура.
3. Дивизиональная структура.
4. Проектная и матричная структуры.

Проверочный тест по теме «Проектирование организационной структуры» .

1. Для чего предназначена организационная структура управления?
 - а) для установления целей организации.
 - б) для обеспечения единства действия всех элементов организации.
 - в) для стимулирования действий работников организации.
2. Какие процессы включает проектирование организационной структуры управления?
 - а) распределение работ по видам управления
 - б) распределение работ по организационным уровням управления
 - в) установление полномочий, прав и ответственности конкретных руководителей путем делегирования полномочий
 - г) все ответы верны.
3. Что характеризует организационную структуру управления?
 - а) уровни управления.
 - б) звенья управления.
 - в) связи между звеньями.
 - г) все ответы верны.
4. Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?
 - а) вертикальные.
 - б) горизонтальные.
 - в) функциональные.
 - г) линейные.
 - д) все ответы верны.
5. Чем отличаются друг от друга механистические (бюрократические) и органические (адаптивные) организационные структуры управления?
 - а) Сложностью.
 - б) формализацией.
 - в) централизацией.
 - г) сложностью, формализацией, централизацией.
6. Какие из перечисленных ниже видов организационных структур относятся к органическим?
 - а) линейная, линейно-штабная, линейно-функциональная.
 - б) функциональная, дивизиональная.
 - в) проектная, матричная, венчурная.

7. Недостатками какого вида организационных структур являются трудности в обеспечении баланса власти между руководителями вертикального и горизонтального уровней, угроза двойного подчинения для сотрудников, высокие требования к квалификации персонала?

- а) дивизиональной организационной структуры.
- б) матричной организационной структуры.
- в) линейно-штабной организационной структуры.
- г) линейно-функциональной организационной структуры.

8. Недостатками какого вида организационных структур являются тенденция к чрезмерной централизации управления, снижение персональной ответственности сотрудников за результаты работы?

- а) функциональной организационной структуры.
- б) матричной организационной структуры.
- в) линейно-штабной организационной структуры.
- г) штабной организационной структуры.

9. Достоинствами какого вида организационных структур являются освобождение руководителей производственных подразделений от необходимости решения специальных вопросов, возможность использования опытных специалистов, уменьшение потребности в экономистах?

- а) функциональной организационной структуры.
- б) матричной организационной структуры.
- в) дивизиональной организационной структуры.
- г) штабной организационной структуры.

10. Достоинствами какого вида организационных структур являются четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства?

- а) функциональной организационной структуры.
- б) матричной организационной структуры.
- в) дивизиональной организационной структуры.
- г) линейной организационной структуры.

Задание.

Ситуационная задача № 1.

В любой компании мира организацию работы компании и управление ею осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Несмотря на многообразие существующих предприятий и организаций, существуют типовые структуры управления.

Линейная структура основана на производственном признаке, когда низовой уровень управления находится в подчинении, и подотчетна только одному руководителю высшего уровня управления. Именно в линейной структуре наиболее проявляется признак единоначалия. Несмотря на достоинства, линейная структура не лишена определенных недостатков. При ее реализации менеджеры высшего уровня оказываются чрезвычайно перегруженными решением разнообразных, порой второстепенных, вопросов, что снижает оперативность управления. Работа организации при такой структуре «страдает бюрократизмом», отсутствием гибкости в принятии и выполнении решений.

Другой тип структуры управления - функциональная структура. В отличие от менеджеров, работающих в рамках линейной структуры, вынужденных заниматься решением разнообразных проблем, здесь в основу положен признак специализации. Каждый

руководитель отвечает за решение проблем лишь в определенном направлении деятельности фирмы. Это могут быть производство, сбыт, учет, кадры и т. д. Именно в специализации при стабильных условиях повышает эффективность управления, состоит главное преимущество данной структуры. Однако при использовании функциональной структуры управления существенно затрудняется координация деятельности различных служб компании, усложняются взаимосвязи отдельных подразделений, «размывается» принцип единоначалия.

С учетом отмеченных ранее достоинств и недостатков двух систем управления предложите свой вариант, который должен систематизировать организационное построение компании.

Вопрос: Следует ли при разработке структуры управления белорусской компании (предприятия, магазина, банка и т.д.) учитывать отечественные особенности и традиции? Аргументируйте.

Ситуационная задача № 2.

В последние годы в мировой практике менеджмента особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, множественная. Напомним, что *линейная структура* включает два блока: один занят производством, другой - реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор) управляющий производством мастер производства исполнители (рабочие). *Линейно-штабная* структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т. д. *Функциональная структура* представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно-исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений. *Дивизионная структура* строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.). *Матричная структура* состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы. *Множественная структура* использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

Ознакомьтесь с нижеприведенными схемами организационных структур управления предприятием (6.1-6.8).

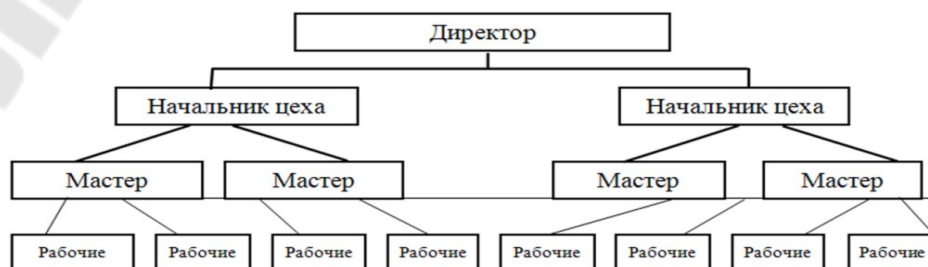


Рисунок 6.1 – Линейная организационная структура.

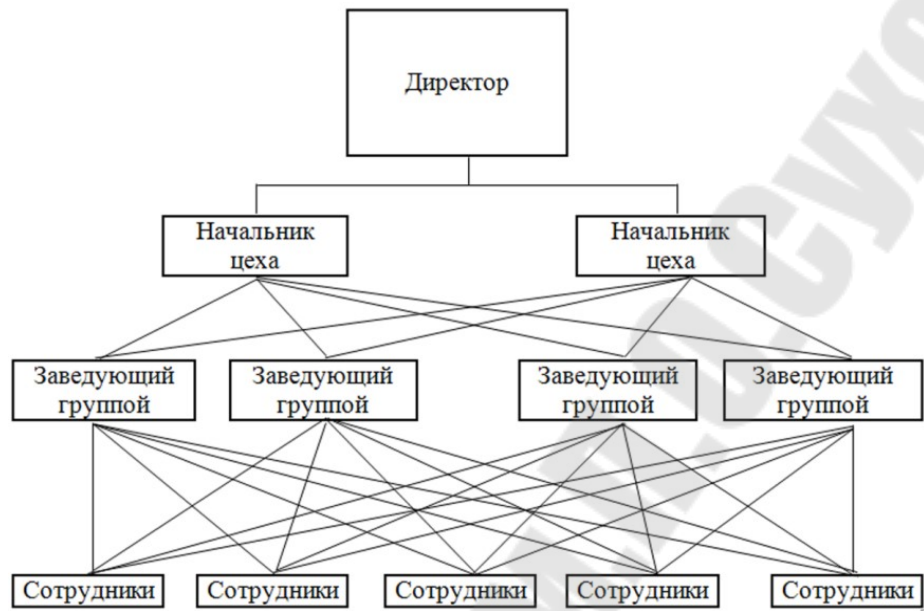


Рисунок 6.2 – Функциональная организационная структура.

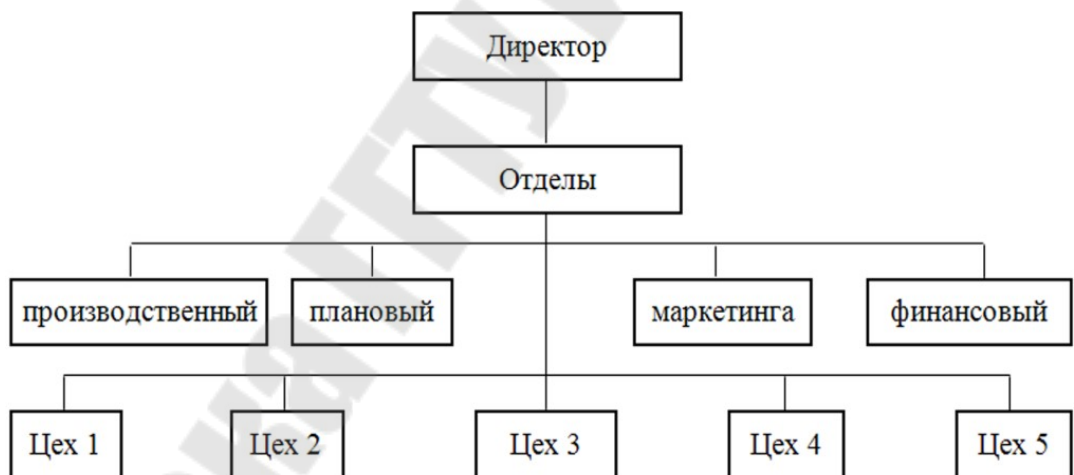


Рисунок 6.3 – Линейно-функциональная организационная структура.



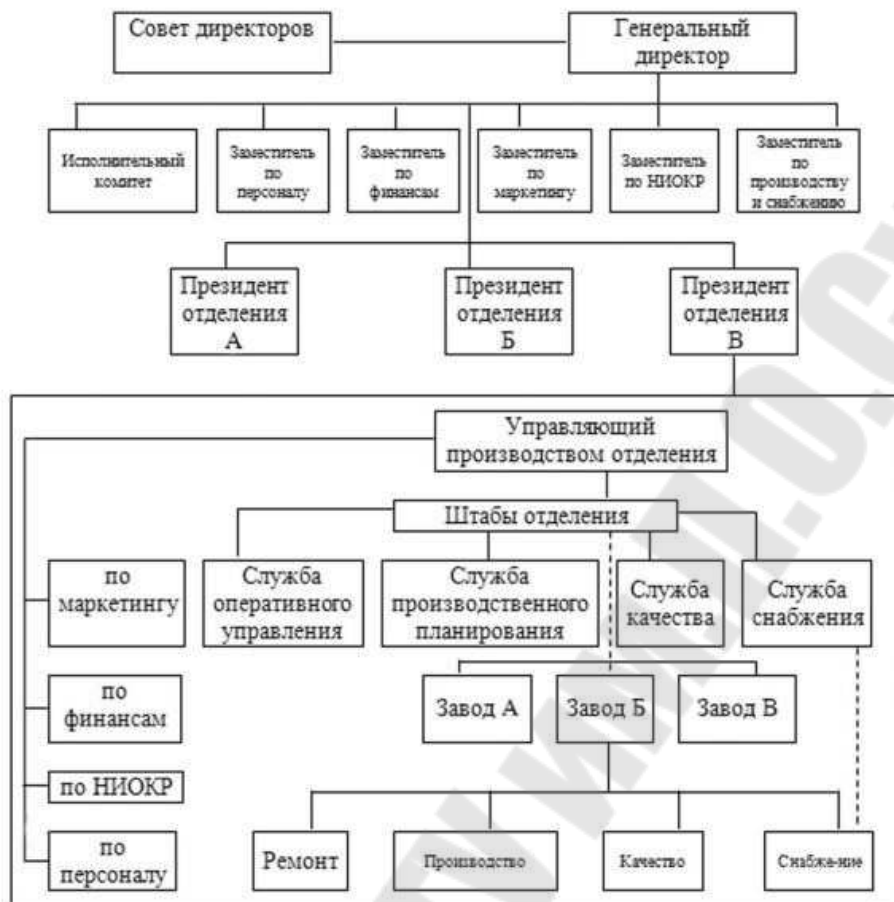


Рисунок 6.8 – Дивизиональная организационная структура.

Выбрать один из типов организационной структуры управления для своей организации, обосновав свой выбор (преимущества и недостатки).

Составить конкретную схему организационной структуры управления для своей организации.

Проанализировать эффективность различных организационных структур управления для выбранной студентом конкретной коммерческой организации.

Ситуационная задача № 3.

Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий. Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные

результаты их решения. Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должностям, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы:

1. Если Вы – управляющий, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи вы бы выбрали?
3. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

Спроектируйте организационную структуру управления организации. В ответе пояснить, к какому типу относится ОСУ, дать краткую характеристику, выделить преимущества и недостатки ОСУ.

Линейно-функциональная структура ОАО "Х завод"

В этой структуре управленческие воздействия разделяются на линейные обязательные для исполнения и функциональные – рекомендательные для исполнения.

Руководитель и руководители подразделений (технического, экономического и др.) разделяют общее воздействие на исполнителей по функциям. Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а функциональные руководители оказывают технологическое содействие исполнителям в выполнении работ.

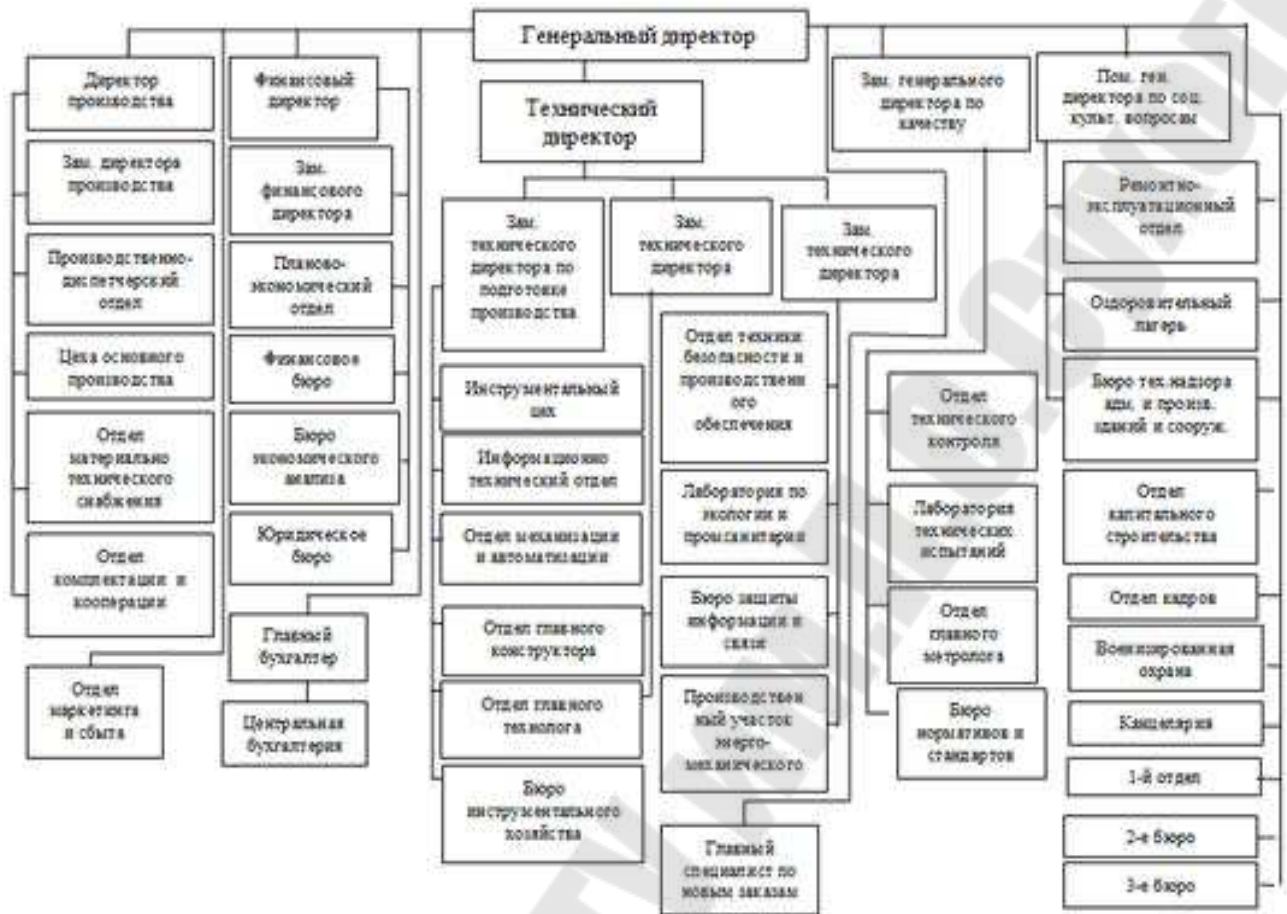
Достоинства ЛФСУ:

- привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций;
- быстрый рост профессионализма функциональных руководителей;
- получение непротиворечивых заданий и распоряжений;
- полная персональная ответственность за результаты работы.

Недостатки ЛФСУ:

- трудность координации деятельности всех подразделений;
- большая нагрузка общего руководителя и его аппарата по оперативным вопросам производства и управления.

- ОАО "Гомсельмаш"
- ЧПУП "Гомельский завод торгового оборудования"
- ОАО "Гомельский мотороремонтный завод"
- ОАО "Гомельский химический завод"
- ОАО "Гомельский электромеханический завод"
- РУП Гомельский завод "Гидропривод"
- ОАО Гомельский "Радиозавод"
- РУП "Гомельский завод станочных узлов"
- ОАО Гомельский подшипниковый завод"
- РУП Гомельский завод "Коммунальник"
- РУП "Гомельский завод измерительных приборов"
- РУП Гомельский литейный завод "Центролит"
- РУП "Гомельский завод литья и нормалей"
- СООО "Гомельский приборостроительный завод"
- РУП "Гомельский станкостроительный завод им. Кирова"



Контрольные вопросы:

1. Основные типы ОСУ.
2. Линейно-функциональная структура.
3. Дивизиональная структура.
4. Проектная и матричная структуры.

Тема7. Управление процессами, связанными с личностью.

Основные вопросы:

1. Управление процессом адаптации человека и организации
2. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.
3. Личностные характеристики человека. Обучение поведению в организации.
4. Управление конфликтами. Природа и последствия конфликта в организации.
5. Причины конфликтов организационного и личностного характера.
6. Типы конфликтов. Процесс разрешения конфликтов.
7. Причины сопротивления преобразованиям. Процесс управления изменениями.
8. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям.

Проверочный тест по теме " Управление процессами, связанными с личностью".

1. Конфликт в переводе с латинского означает:
 - а) столкновение;
 - б) соглашение;
 - в) существование
 - г) ссора

2. Конфликт в организации должен рассматриваться:
 - а) как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию;
 - б) как нежелательное явление;
 - в) как свидетельство неблагополучия организация;
 - г) как позитивное явление.
3. Условием возникновения конфликтов является наличие:
 - а) конфликтной ситуации и инцидента;
 - б) конфликтной ситуации и объекта конфликта;
 - в) оппонента и инцидента;
 - г) оппонента и объекта конфликта.
4. Конфликтная ситуация — это:
 - а) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
 - б) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
 - в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
 - г) причина конфликта;
5. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:
 - а) конструктивными;
 - б) деструктивными;
 - в) реалистическими
 - г) эмпирическими
6. По степени вовлеченности людей в конфликты выделяют конфликты (исключите лишнее):
 - а) классовые;
 - б) межличностные;
 - в) межгрупповые;
 - г) межнациональные
7. Динамика конфликта находит свое отражение в двух понятиях (исключить лишнее):
 - а) содержание конфликта.
 - б) этапы конфликта;
 - в) фазы конфликта;
8. Этап развития конфликта, на котором пользуются и педагогическими, и административными методами:
 - а) разрешение конфликта.
 - б) начало открытого конфликтного взаимодействия;
 - в) развитие открытого конфликта;
 - г) продолжение затянувшегося конфликта
9. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:
 - а) начальной фазе;
 - б) фазе подъема;
 - в) пике конфликта;
 - г) фазе спада.

10. Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?
- структурные;
 - межличностные;
 - переговоры;
 - ответные агрессивные действия.
11. Исключите несуществующий метод адаптации персонала:
- Предоставление самому себе
 - Наставничество
 - Беседа
 - Экскурсия
12. Как называется стиль поведения менеджера который подразумевает, что человек старается уйти от конфликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий:
- уклонение
 - сглаживание
 - принуждение
 - компромисс
13. Что является первым этапом в модели управления организационными изменениями?
- давление и побуждение
 - посредничество и переориентация внимания
 - эксперимент и выявление
 - диагностика и осознание
15. Как называется конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы?
- внутриличностный конфликт
 - межличностный конфликт
 - конфликт между личностью и группой
 - межгрупповой конфликт

Задание:

Рассмотреть конфликтные ситуации и найти пути их преодоления.

Вопросы теории.

Источником всякого развития является противоречие, столкновение противоположных тенденций и сил.

Конфликт-это предельный случай обострения противоречий.

Конфликт возникает, если противоречия между людьми воспринимаются ими на столько остро, что нуждаются в разрешении. Как правило руководители отрицательно относятся ко всяким конфликтам и стремятся подавлять все без исключения конфликты либо не вмешиваться в них. И то другое поведение ошибочно, так как в первом случае руководитель не использует нужные, полезные для группы конфликты, а во втором позволяет свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред и делу и людям. Конструктивное отношение к конфликтам предполагает не избегание или подавление, а дифференцированный подход к ним. Главное в изучении конфликтов - это не поиск возможностей их устранения, а поиск возможностей их управления.

В зависимости от причин возникновения различают следующие типы производственных конфликтов:

1. Конфликты целей возникают как результат улучшить одни показатели в ущерб другим. Например, увеличить количество продукции в ущерб ее качеству, сэкономить средства на заработную плату, сократив часть работников.

2. Конфликты распределения средств возникают как результат развития одних направлений производства в ущерб другим.

3. Конфликты мнений создаются из-за несовпадения толкования одних и тех же факторов разными субъектами.

4. Конфликты несоответствия и несовместимости возникают, когда решаемые задачи или обязанности не соответствуют индивидуальным способностям или, если кто-то из подчиненных способнее, компетентнее чем руководитель.

5. Конфликты неорганизованности возникают по вине руководителя - из-за неритмичности производства, отсутствия сырья, плохих условий труда и т.д.

6. Конфликты характеров или эмоциональные, имеют источником либо личные качества конфликтующих, либо их психологическую несовместимость.

Одна из основных задач управления - это снижения уровня конфликтности в трудовых группах, для чего в первую очередь необходимо устранять объективные предпосылки их возникновения. Но если конфликт уже возник, то можно порекомендовать следующий примерный анализ конфликтной ситуации:

1) выяснить причины конфликта: какие интересы людей и каким образом затронуты в конфликте, разграничить причину конфликта и повод, проанализировать взаимоотношения участников до конфликтной

ситуации;

2) провести анализ предмета конфликта: преследуют ли его участники какие-то практические цели или конфликт носит характер “ выяснения отношений “;

3) оценить глубину возникшего противоречия;

4) определить активную и пассивную стороны в конфликтной ситуации.

Выяснение этих моментов поможет руководителю выбрать правильное решение для устранения истинных причин конфликта и убедить его участников, что принятое решение правильное. Одновременно необходимо реагировать на те моменты конфликтной ситуации, которые вскрывают недостатки в организации производства.

Существуют 3 главных способа урегулирования конфликтов:

1) победа одной стороны над другой - полное предпочтение соперника, тотальное его подавление. Этот способ относительно прост, однако неплотворен с точки зрения перспективы отношений участников конфликта;

2) компромисс, когда обе стороны шаг за шагом отступают от первоначальных максимальных требований. Компромисс требует уступок с обеих сторон, а потому для всех нежелателен;

3) интеграция как поиск удовлетворительного решения для всех участников конфликта. Благодаря совместным усилиям находится нелегкое, но конструктивное решение проблемы. Трудности окупаются тем, что может быть найдено нечто новое и ценное, устраивающее конфликтующие стороны. Этот способ наиболее продуктивен.

Для преодоления конфликтов можно использовать следующие конкретные приемы: посредничество в конфликте третьего лица; разъединение конфликтующих; благоприятствование свободному развитию и завершению конфликта; пресечение конфликта.

Участникам конфликта и руководителю рекомендовать следующие действия для управления и устранения конфликта:

1) бегство от созревшего конфликта равносильно переводу его внутренний со всеми негативными последствиями для здоровья и психики;

2) если конфликт неизбежен, выступайте его инициатором. При сознательном вхождении в конфликт возможности управления им значительно шире по сравнению со стихийно возникшим;

3) научитесь предугадывать мотивы поведения людей. Старайтесь за поверхностными поводами конфликта разглядеть его подлинные причины. Стремитесь понять точку зрения другого, не отвергая ее сразу и резко ;

4) пользуйтесь в полемике только надежными и безупречными аргументами, так как опровержение хотя бы одного из них ставит под сомнение другие. Не опровергайте аргументы

противника в том порядке, в котором он их излагает, сначала распределите их по значимости для вас и для ситуации;

5) свою ошибку или неверный шаг признавайте быстро, опережайте возможную критику. Владейте собой, держите под контролем собственные эмоции;

6) помните общий закон отклика и взаимности: человек склонен относиться к окружающим людям так, как они относятся к нему.

Ситуационная задача № 1. Наказание и поощрение .

Работник допустил недобросовестность в работе, за что наказан менеджером. Сразу же после этого работник совершает поступок, делающий ему честь, или добивается значительных успехов в работе. Перед менеджером стоит вопрос: правильно ли будет после наказания поощрять этого работника?

Возможен вариант, когда менеджер еще не наказал работника за упущение в работе, и тогда перед ним стоит вопрос: надо ли наказывать и поощрять работника вообще или применить какую-то из двух мер оценки работника?

Решение проблемы: справедливость требует, чтобы и проступок, и заслуга были оценены. Если менеджер не предпримет таких шагов, то может быть заподозрен в нерешительности и беспринципности. Если только накажет работника, то обнаружит свое негативное отношение к нему и будет заподозрен в необъективности. Наконец, если менеджер только поощрит работника, закрыв глаза на его проступок, это может вызвать у других подчиненных мнение о снисходительном отношении менеджера к провинившемуся или о покровительстве данного работника. Только справедливое наказание с последующим справедливым поощрением лучшим образом решает проблему.

Классическим примером ситуации “поощрение и наказание” может служить эпизод из романа В. Гюго “Девяносто третий год”. Когда на военном корабле в открытом море по неосмотрительности канонира одна из пушек сорвалась с цепей и начала метаться от борта к борту, угрожая жизни людей и самому кораблю, канонир проявив мужество и находчивость, сумел закрепить ее. Как был отмечен поступок этого человека? Канонира подвели к генералу. Старик бросил на канонира быстрый взгляд. “Поди сюда”,-приказал он. Канонир сделал шаг вперед. Генерал снял с груди крест капитана корабля святого Людовика и прикрепил на куртку канонира. “Ура”,-прокричали матросы. Солдаты морской пехоты взяли караул. Но старый генерал, указав пальцем на сиявшего от счастья канонира, добавил:”А теперь расстрелять его“.

Чем мотивировал свое решение старый генерал? “Смертной казни заслуживает тот, кто допустил оплошность перед лицом врага. Всякая оплошность непоправима. Мужество достойно вознаграждения, небрежность достойна кары”.

Ситуационная задача № 2. Щекотливое положение.

Работник жалуется менеджеру на своего непосредственного руководителя, который не понял, по мнению работника, его деловые предложения. Менеджер понимает, что руководитель не прав и стоит перед выбором, либо признать это перед работником, либо проявить солидарность с руководителем и тем самым усугубить несправедливое отношение к работнику. Как поступить?

Ситуационная задача № 3. Наказание косвенного виновника.

Работник систематически нарушает дисциплину и не выполняет свои обязанности при покровительстве или с ведома непосредственного руководителя. Конкретных причин для наказания руководителя нет, но вместе с тем менеджер знает, что в плохой работе работника значительная вина его руководителя. Кого же и в какой степени следует наказать?

Ситуационная задача № 4. Принять удар на себя.

Работник допустил срыв в работе, и его ожидает наказание со стороны менеджера предприятия. Однако его непосредственный руководитель знает, что работник нарушил

дисциплину труда по неопытности, неумению. Поэтому перед руководителем стоит вопрос: как предупредить или хотя бы уменьшить наказание?

Ситуационная задача № 5

На собрании механизаторов, подводя итоги подготовки техники к уборочным работам, главный инженер организации сказал: "Все хорошо работали. Особенно трактористы Иван Кондратьевич и Михаил Трофимович. Да и Сидорович со своим напарником Прохоренко ни разу не нарушили дисциплину, а уж они-то любят отвлечься". Всю следующую неделю до начала уборочной кампании Сидорович и Прохоренко работали плохо, а главный инженер не мог понять по какой причине.

Ситуационная задача № 6

Менеджера организации на отчетном собрании подвергли критике, причем в основном за неудовлетворительную работу отдельных работников и служб. Как следует менеджеру поступить в этой ситуации?

Ситуационная задача № 7

Заведующий ремонтной мастерской, проходя по территории, обратил внимание на группу беседующих рабочих. Ту же картину он увидел и на обратном пути через 15 минут. Как ему следует поступить?

Ситуационная задача № 8

Результаты социологического анализа, проведенного в организации, показали, что главный инженер недостаточно требователен и принципиален в работе. Перед руководителем организации, которого связывает с главным инженером многолетняя дружба, стоит вопрос о выборе решения этой ситуации.

Контрольные вопросы:

1. Управление процессом вхождения человека в организацию (обучение, влияние, усвоение, развитие чувства ответственности, завершение процесса).
2. Расположение человека к организации.
3. Конфликт и его природа. Причины конфликтов в организации.
4. Фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией (структурные и межличностные).
5. Управление изменениями (анализ центров силы, оценка возможности успеха изменений).

Тема 8. Деловая и организационная культура.

Основные вопросы:

1. Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека.
2. Национальные особенности культур.
3. Этика бизнеса. Значение деловой этики. Деловая этика как основа деловой культуры.
4. Инструменты реализации этики бизнеса.
5. Деловой этикет
6. Понятие и значение организационной культуры.
7. Процесс формирования организационной культуры.
8. Методы управления организационной культурой.
9. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры.
10. Ценности успешных организаций.

Проверочный тест по теме: «Деловая и организационная культура»

1. Специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела – это:
 - а) деловая среда
 - б) бизнес
 - в) организационная культура
 - г) невербальные коммуникации

2. Выделяют два аспекта организационной культуры:
 - а) субъективный и объективный
 - б) субъективный и предметно-ориентированный
 - в) формальный и неформальный
 - г) вербальный и невербальный

3. Свойством организационной культуры является:
 - а) адаптивность
 - б) ориентированность
 - в) динамичность
 - г) формирование имиджа

4. К функциям организационной культуры НЕ относится:
 - а) адаптивность
 - б) ориентированность
 - в) динамичность
 - г) формирование имиджа

5. Для оценки организационной культуры определяется следующий эффект:
 - а) информационный
 - б) коммуникационный
 - в) ресурсный
 - г) мотивационный

6. «Повышение материального и культурного уровня жизни персонала, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжёлого ручного труда и др.» составляет сущность ... эффекта организационной культуры:
 - а) социального
 - б) экономического
 - в) технического
 - г) культурного

7. Целостное восприятие (включающее понимание и оценку) организации различными группами общественности – это:
 - а) организационная культура предприятия
 - б) имидж организации
 - в) миссия организации
 - г) стратегия развития организации

8. Имидж организации может быть:
 - а) позитивным, негативным
 - б) четким, нечетким
 - в) позитивно-четким, негативно-нечетким

- г) позитивным, негативным, нечетким
9. Структура имиджа организации включает следующее количество компонент: а) шесть
б) семь
в) восемь
г) девять
10. К принципам управления имиджем организации в кризисных условиях НЕ относится:
а) честность
б) инициатива
в) информационная изолированность
г) координация

Задание:

1. Описать объект исследования (организацию): отраслевую принадлежность; виды деятельности организации; основную продукцию предприятия; основных потребителей.
2. Привести информацию, касающуюся истории возникновения и развития организации.
3. Оценить размер предприятия, тенденции его изменения, позиции на рынке в динамике.
4. Охарактеризовать тип производства на предприятии, применяемые технологии.
5. Дать оценку стабильности/нестабильности внешней среды и ее влияния на организационную культуру предприятия.
6. Проанализировать показатели, характеризующие состав, структуру персонала предприятия и эффективность его использования.
7. Определить стиль управления, действующий на предприятии.
8. Оценить, каков имидж организации в настоящий момент; предложить мероприятия по повышению его в глазах общественности.

Выполнение практического задания рекомендуется осуществлять на основе приведенных ниже методических рекомендаций.

Факторы, определяющие культуру организации

Основными факторами, влияющими на культуру организации, являются: история создания организации и форма собственности; размер; технология; окружение; ментальность общества; персонал.

История создания организации и форма собственности безусловно во многом определяют ее культуру. Если организация возникла как семейное предприятие, то в ней почти всегда сохраняются патриархальные традиции, и такая организация будет тяготеть к культуре власти. Если организация создавалась под патронажем государственных служб или несколькими людьми, внесшими одинаковые пай, то вероятнее всего это будет ролевая организация. Если в процессе развития организация была вынуждена заниматься разными видами деятельности, то в ней могут появиться элементы культуры задачи. Вновь создаваемые организации должны быть либо агрессивными и независимыми, что приводит к культуре власти, либо гибкими и адаптивными, что приводит к культуре задачи.

Размер зачастую оказывается наиболее значимым фактором, влияющим на культуру организации. В целом большие организации являются более заформализованными, что подталкивает их к ролевой культуре. Культура власти может быть сохранена, если организация может позволить себе расти путем создания дочерних компаний, практически не взаимодействующих между собой.

Влияние *ментальности* общества на культуру организации можно проиллюстрировать с помощью модели Г. Лейна и Дж. Дистефано, в которой выделено шесть параметров, по

которым оценивается ментальность населения. Такими параметрами являются: отношение человека к природе, ориентация во времени, отношение к природе человека, ориентация на деятельность, отношения между людьми, ориентация в обществе.

Персонал организации и ее культура оказывают друг на друга взаимное влияние: приходя в организацию человек вынужден придерживаться ее культурных традиций, которые реализуются посредством действий персонала. Разные типы культур предполагают различные психологические типы контактов между сотрудниками. По этой причине разные люди будут в разной степени удовлетворены работой и удачливы в разных культурах.

Для оценки организационной культуры могут быть использованы различные *виды эффектов*, которые появились в результате реализации мероприятий по развитию или изменению организационной культуры:

- *экономический эффект* – рост производительности труда, снижение трудоёмкости, снижение материалоёмкости и себестоимости продукции, рост прибыли и рентабельности;
- *ресурсный эффект* – это высвобождение ресурсов в организации: материальных, трудовых и финансовых;
- *технический эффект* – это появление новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу-хау;
- *социальный эффект* – повышение материального и культурного уровня жизни персонала, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжёлого ручного труда и др.

Имидж организации

Имидж организации – целостное восприятие (включающее понимание и оценку) организации различными группами общественности.

Имидж организации может быть *позитивным, негативным, нечетким*. Целью организации является формирование позитивного имиджа. *Позитивный имидж* повышает конкурентоспособность организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он облегчает доступ организации к различным ресурсам: финансовым, информационным, человеческим, материальным. Успешный процесс формирования корпоративного имиджа требует планирования, организации, контроля.

Структура имиджа организации включает 8 компонент (или составляющих):

1. *Имидж товара (услуги)* – представления людей относительно уникальных характеристик которыми, по их мнению, обладает товар: функциональная ценность товара - это основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар; дополнительные услуги (атрибуты) это то, что обеспечивает товару отличительные свойства (название, дизайн, упаковка, качество и т.д.) представление о цене и качестве товаров;
2. *Имидж потребителей товара* включает представления о стиле жизни, общественном статусе и некоторых личностных (психологических) характеристиках потребителей;
3. *Внутренний имидж организации* – это представления сотрудников о своей организации. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура организации и социально психологический климат;
4. *Имидж руководителя или основных руководителей* организации включает представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, психологических характеристиках, и внешности руководителя;
5. *Имидж персонала* – это собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты – профессиональная компетентность; уровень культуры; социально-демографические и физические характеристики персонала; визуальный имидж сотрудников:

- *профессиональная компетентность*: мобильность (быстрота и качество обслуживания); аккуратность в выполнении должностных обязанностей; точность

выполнения работы; информированность (готовность представить справку по интересующему клиента вопросу); высококвалифицированная профессиональная подготовка;

- *культура*: коммуникабельность (приветливость в общении, улыбчивость); правильность речи; социально-психологические характеристики сотрудников;
- *социально-демографические и физические данные*: возраст; пол; уровень образования; наличие/отсутствие физических дефектов;
- *визуальный имидж*: деловой стиль в одежде; аккуратная прическа; ограничения в использовании украшений и косметики (для женщин).

6. *Визуальный имидж организации* – представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, фирменный стиль, включающее в себя оформление помещений, транспорта, фирменную символику; о дизайне, и иных носителях графической информации (реклама);

7. *Социальный имидж организации* – представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, политической, социальной и культурной жизни общества;

8. *Бизнес-имидж организации* – представления об организации как субъекте деловой активности. В качестве составляющих бизнес-имиджа организации выступает деловая репутация, объем продаж, относительная доля рынка, конкурентоспособность, инновационный потенциал, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики стабильность, надёжность для потребителей и партнеров и т.д.

Каждый элемент структуры имиджа, воздействующий на представления людей в течение продолжительного временного отрезка должен быть заполнен самой организацией: недостающий элемент, в силу определенных стереотипов, массовое сознание заполняет самостоятельно, создавая тем самым барьер трудно преодолеваемой существующей установки при последующем внедрении информации.

Контрольные вопросы:

1. Культура и этика. Понятие деловой и организационной культур.
2. Критериальная основа поведения людей: расположения, ценности, верования, принципы.
3. Процесс и методы формирования и поддержания организационной культуры.
4. Национальные особенности культур.
5. Деловой этикет: взаимоотношения с клиентами.
6. Деловой этикет: взаимоотношения с коллегами по работе.
7. Деловой этикет: взаимоотношения с руководством.
8. Деловой этикет: взаимоотношения с подчиненными.
9. Культура переговоров и ведения беседы.

Тема 9. Основы стратегического управления.

Основные вопросы:

1. Сущность стратегического управления.
2. Система стратегического управления.
3. Факторы, влияющие на выбор стратегии.
4. Матрица Бостонской консультативной группы как метод оценки позиции организации на рынке.
5. Стратегическое планирование.

Задание.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в

деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов.

SWOT – это аббревиатура, составленная из заглавных букв слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T.

Используя методологию SWOT-анализа::

1. выявить внутренние сильные и слабые стороны предприятия, а также внешние возможности и угрозы;
2. установить связи между ними (таблица 9.1).

Таблица 9.1 – Пример «сильных-слабых» сторон организации, «возможностей угроз» при реализации SWOT-анализа

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W):</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T):</i>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены

Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса
-----------------------------------	---

На практике SWOT-анализ реализуется в системе взвешенных балльных оценок по всему комплексу факторов (таблица 9.2).

Таблица 9.2 – Пример SWOT взвешенной балльной оценки факторов внешней среды организации (специфика – производство снегоуборщиков в РБ)

Возможности предприятия	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1. Политическая стабильность	2	3	6	0,092
2. Благоприятное географическое расположение	1	4	4	0,062
3. Налоговые и таможенные льготы, предоставляемые резидентам СЭЗ	3	5	15	0,230
4. Большая доступность ресурсов	5	4	20	0,308
5. Растущий спрос на мототехнику и средства малой механизации	4	5	20	0,308
Итого	-	-	65	1
Угрозы для предприятия	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1. Значительное число конкурентов, которые занимают прочные позиции на рынке	5	4	20	0,377
2. Появление иностранных конкурентов	4	3	12	0,226
3. Относительно низкая платежеспособность сельскохозяйственных предприятий, являющихся одним из целевых сегментов предприятия	3	3	9	0,170
4. Ослабление роста рынка	1	4	4	0,076
5. Нестабильность курсов валют	2	4	8	0,151
Итого	-	-	53	1

Контрольные вопросы:

1. Сущность, система и процесс стратегического управления.
2. SWOT – анализ.

Тема 10. Методы и методики управления операционными ресурсами.

Основные вопросы:

1. Маркетинг в управлении организацией: сущность, цели, функции.
2. Маркетинговые исследования: цели и этапы.
3. Сегментация рынка как направление маркетинговой деятельности.
4. Жизненный цикл товара в маркетинговой деятельности.

5. Управление реализацией продукции в маркетинге.
6. Реклама в системе маркетинга организации.
7. Финансовый аспект современного менеджмента.
8. Управление потоками финансовых ресурсов организации.
9. Анализ показателей финансовой отчётности. Дебиторская и кредиторская задолженность.
10. Прогноз денежных потоков и бюджетирование.
11. Задачи и тенденции управления персоналом. Подбор и расстановка кадров.
12. Мотивация и организация труда. Развитие персонала.
12. Понятие инновации. Общая характеристика инновационного менеджмента.

Задание.

Ознакомится с методикой управления операционными ресурсами предприятия.

При анализе функциональной подсистемы «маркетинг» используют следующие показатели:

1. Доля рынка. Доля рынка – отношение продаж формы к общей ёмкости рынка, выраженное в процентах. Является важнейшим показателем, характеризующим успешную деятельность предприятия, косвенно характеризует прибыльность. Увеличение доли рынка – одна из важнейших целей многих предприятий. Долю рынка желательно определить для всей номенклатуры продукции предприятия, а если она широкая, то для важнейших товаров, занимающих наибольшую долю в объёме производства.

2. Конкурентоспособность продукции. Конкурентоспособность товара – его относительная интегральная характеристика, существующая только в условиях конкуренции, определяющая степень его привлекательности для потребителя и превосходства, с точки зрения потребителя, над аналогичным товаром-конкурентом, привязанная к конкретному моменту времени, рынку, потребителю, выражающаяся через разницу между потребительской ценностью товара и ценой его приобретения.

3. Разнообразие и качество ассортимента. Оно во многом определяют устойчивость организации. Подход к оценке разнообразия ассортимента и качество зависит от отраслевой принадлежности предприятия, его стратегии, действий конкурентов.

4. Рыночная демография. При анализе рыночной демографии необходимо учитывать такие факторы, как изменения на рынке и в структуре клиентов предприятия по направлениям: демографическая ситуация, структура клиентов и её изменения, расслоение общества, уровень доходов и их распределение, изменение общественных ценностей.

5. Рыночные исследования и разработки. Для поддержания постоянной конкурентоспособности предприятия важно вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, новых рынков. Состояние НИОКР на предприятии полезно оценить по следующим направлениям: финансирование (способ и объём), программы научных исследований и разработок (основные направления) и их корреляция с динамикой конъюнктуры рынка, корреляция затрат на НИОКР и объёмом прибыли.

6. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов. Эффективная организация предпродажного и послепродажного обслуживания клиентов способствует большому количеству продаж, формирует и поддерживает лояльность покупателей к предприятию, позволяет устанавливать более высокие цены реализации. Оценивают широту сервисной сети, качество обслуживания, затраты на сервис и их корреляцию с объёмом продаж и прибылью предприятия, систему организации сервиса - предпродажного и послепродажного.

7. Сбыт, реклама, продвижение товара. Эти показатели занимают одно из центральных мест в анализе организации маркетинга. Предприятие будет иметь успех на рынке только в том случае, если оно имеет эффективно функционирующую службу сбыта, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг. Оценка эффективности организации сбыта, рекламы, продвижения товаров делается на основе корреляции затрат и результатов, анализа организации сбыта, рекламы, продвижения товаров, используемых методов и приёмов.

8. Анализ эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия можно определить следующим образом: Конкурентоспособность предприятия – его относительная характеристика, проявляющаяся в условиях конкуренции как способность привлечь необходимые ресурсы и произвести из них конкурентоспособный товар, определяющаяся продуктивностью использования предприятием производственных ресурсов, определяющая его положение на рынке и зависящая от аналогичного свойства его отрасли и страны.

Финансовое состояние предприятия во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости предприятия. Анализ финансового состояния предприятия проводится на основании баланса предприятия и отчёта о прибылях и убытках. Анализ финансового положения предприятия основывается на расчёте показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности. В таблице 10.1 приведена методика расчёта основных показателей финансового состояния предприятия.

Таблица 10.1 – Система показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета
<i>1. Оценка ликвидности</i>	
1.1. Величина собственных оборотных средств (функционирующий капитал)	Собственный капитал + долгосрочные обязательства – основные средства и вложения или текущие активы - текущие обязательства
1.2. Маневренность собственных оборотных средств	Денежные средства / функционирующий капитал
1.3. Коэффициент покрытия общий	Текущие активы/текущие обязательства
1.4. Коэффициент абсолютной ликвидности (платёжеспособности)	Денежные средства/текущие обязательства
1.5. Доля производственных запасов в текущих активах	Запасы и затраты/текущие активы
1.6. Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	Собственные оборотные средства/запасы и затраты
<i>2. Оценка финансовой устойчивости</i>	
2.1. Коэффициент финансовой зависимости	Всего хозяйственных средств/собственный капитал
2.2. Коэффициент маневренности собственного капитала	Собственные оборотные средства/собственный капитал
2.3. Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств	Долгосрочные обязательства/(долгосрочные обязательства + собственный капитал)
2.4. Коэффициент структуры привлечённого капитала	Долгосрочные обязательства/привлечённый капитал
2.5. Коэффициент соотношения привлечённых и собственных средств	Привлечённый капитал/собственный капитал
<i>3. Оценка деловой активности</i>	
3.1. Выручка от реализации	–
3.2. Валовая прибыль	–
3.3. Производительность труда	Выручка от реализации/среднесписочная численность
3.4. Фондоотдача	Выручка от реализации/средняя стоимость основных средств

3.5. Оборачиваемость средств в расчётах (в оборотах)	Выручка от реализации/средняя дебиторская задолженность
3.6. Оборачиваемость средств в расчётах (в днях)	360 дней/показатель 3.5
3.7. Оборачиваемость производственных запасов (в оборотах)	Затраты на производство продукции/средние производственные запасы
3.8. Оборачиваемость производственных запасов (в днях)	360 дней/показатель 3.7
3.9. Оборачиваемость кредиторской задолженности (в днях)	Средняя кредиторская задолженность*360дней /затраты на производство продукции
3.10. Продолжительность операционного цикла	Показатель 3.6 + показатель 3.8
3.11. Продолжительность финансового цикла	Показатель 3.10 - показатель 3.8
3.12. Коэффициент погашения дебиторской задолженности	Средняя дебиторская задолженность/выручка от реализации
3.13. Оборачиваемость собственного капитала	Выручка от реализации/средняя величина собственного капитала
3.14. Оборачиваемость основного капитала	Выручка от реализации/итог среднего баланса-нетто
3.15. Коэффициент устойчивости экономического роста	(Чистая прибыль - дивиденды, выплаченные акционерам)/собственный капитал
4. Оценка рентабельности	
4.1. Рентабельность продукции	Прибыль (результат) от реализации/выручка от реализации
4.2 Рентабельность основного капитала	Чистая прибыль/итог среднего баланса-нетто
4.3 Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/средняя величина собственного капитала
4.4 Период окупаемости собственного капитала	Средняя величина собственного капитала/чистая прибыль
5. Оценка положения предприятия на рынке ценных бумаг	
5.1 Доход на акцию	(Чистая прибыль - дивиденды по привилегированным акциям)/общее число обыкновенных акций
5.2 Ценность акции	Рыночная цена акции/доход на акцию
5.3 Рентабельность акции	Дивиденд на одну акцию/доход на акцию
5.4 Дивидендный выход	Дивиденд на одну акцию/доход на акцию
5.5 Коэффициент котировки акций	Рыночная цена акции/учётная цена акции

Решение многих проблем современной организации зависит от обеспеченности производства и управления квалифицированными специалистами. При анализе функциональной подсистемы *персонал* необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каков преобладающий тип сотрудников, работающих в настоящее время на предприятии, и что от них потребуется в будущем?
2. Каковы компетентность и подготовка высшего руководства предприятия?
3. Есть ли система преемственности руководящих должностей?
4. Применяются ли на предприятии инновационные формы организации труда?

5. Существует ли на предприятии система повышения квалификации кадров и эффективно ли она функционирует?
6. Имеются ли случаи ухода из организации ведущих специалистов в последние годы и почему?
7. Имеется ли на предприятии система оценки работы персонала и как она функционирует?

Глубокий анализ каждого из этих вопросов в отдельности и комплексная оценка качества трудовых ресурсов позволит выявить потенциально слабые места в данной функциональной подсистеме и предпринять адекватные меры.

При оценке подсистемы «Персонал» необходимо рассчитать и проанализировать ряд показателей:

1. Численность персонала в разрезе профессионально-квалификационного, возрастного состава.
2. Все показатели движения персонала.
3. Показатели, характеризующие процессы подготовки, переподготовки, повышения квалификации.
4. Показатели характеризующие уровень оплаты труда в организации.
5. Показатели, определяющие эффективность использования трудовых ресурсов организации (производительность, трудоемкость) и др.

Контрольные вопросы:

1. Содержание и задачи операционного менеджмента и его роль в системе управления организацией.
2. Эволюция теории и практики операционного менеджмента.
3. Понятия операции, процесса, бизнес-процесса, главной операционной функции.
4. Принципы операционного менеджмента.
5. Товары широкого потребления и производственного назначения. Особенности выгоды продукта. Товаропроводящие сети. Брокер, дилер, дистрибьютор.
6. Цели рекламы и относительная значимость средств продвижения.
7. Методы прогнозирования.
8. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
9. Прогноз денежных потоков и бюджетный процесс.
10. Мотивация и организация труда персонала.
11. Развитие персонала.
12. Условия (факторы) инновационного развития.
13. Организация и стимулирование инновационной деятельности.

Тема 11. Основы организации производства.

Основные вопросы:

1. Сущность управления производством, задачи, характеристики системы управления.
2. Управление качеством продукции. Оперативное управление производством. 3. Организация работы по выполнению производственных программ.
4. Контроль и анализ хода производства. Оперативное регулирование хода производства.
5. Функции диспетчерского аппарата предприятия.
6. Организация автоматизированного управления производством.

Задание.

Изучить методику анализа подсистемы производство. Ответить на вопросы.

Анализ подсистемы «производство» рекомендуется начинать с расчета показателей организационно-технического уровня (ОТУ) производства. Хотя этот анализ не имеет стратегической направленности, однако он служит основой для ответа на вопрос и сильных и слабых сторонах производственной функциональной подсистемы. Система показателей оценки организационно-технического уровня производства приведена в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Система показателей оценки ОТУ производства

Показатель	Расчетная формула
<i>Технический уровень производства</i>	
<i>А) Техническая оснащенность производства</i>	
1.Фондовооруженность труда	Среднегодовая стоимость ОПФ по остаточной стоимости / среднесписочная численность ППП (рабочих)
2.Электровооруженность труда	Установленная мощность (тыс. кВт*ч) / среднесписочная численность ППП
<i>Б) Уровень технического совершенства используемого оборудования</i>	
1.Коэффициент обновления оборудования	Балансовая стоимость введенного оборудования за год / стоимость ОПФ (пассивная часть) на конец анализируемого периода
2.Коэффициент выбытия оборудования	Балансовая стоимость выбывшего оборудования за год / стоимость ОПФ (активная часть)
3.Коэффициент прогрессивности обновления оборудования	Балансовая стоимость введенного прогрессивного оборудования* / Балансовая стоимость всего введенного оборудования
4.Коэффициент прогрессивности оборудования	Балансовая стоимость прогрессивного оборудования на конец периода / Балансовая стоимость всего оборудования на конец периода
5.Коэффициент износа основных фондов	Сумма износа основных фондов / Среднегодовая стоимость основных фондов по первоначальной стоимости
<i>2.Показатели, отражающие уровень организации производства, труда и управления</i>	
1.Коэффициент пропорциональности	Число единиц оборудования, являющегося «узким местом» на предприятии
2.Коэффициент ритмичности производства	Объем продукции, изготовленной за год в I и II декадах / Весь объем производства продукции
3.Уровень кооперирования производства	Стоимость заготовок, полуфабрикатов и комплектующих изделий, полученных за год со стороны / Полная себестоимость товарной продукции
4.Доля накладных расходов в себестоимости продукции	Сумма расходов на содержание и эксплуатацию оборудования, цеховых и общезаводских расходов за год / Полная себестоимость товарной продукции
5.Доля продукции, поставляемой на экспорт	Объем продукции, поставляемой на экспорт / Объем товарной продукции
6.Удельный вес продукции, выпускаемой до 5 лет	Объем товарной продукции / Общий объем товарной продукции

После проведения анализа по организационно-техническому уровню производства на его основе необходимо ответить на следующие типовые вопросы, определяющие сильные и слабые стороны подсистемы «Производство»:

1. Может ли предприятие производить свои товары и услуги с минимальными издержками по сравнению с конкурентами?
2. Имеет ли предприятие доступ к новым материалам? Зависит ли оно от единственного поставщика или у него есть выбор?
3. Каково оборудование предприятия? Является ли оно новым и современным, хорошо ли оно обслуживается?
4. Рассчитана ли система закупок на снижение материальных запасов и ускорение реализации продукции? Имеются ли на предприятии механизмы контроля над входящими материалами, их движением в производстве и выходящими изделиями?
5. Может ли предприятие обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать её конкуренты?
6. Обладает ли предприятие эффективной системой контроля качества продукции?
7. Насколько хорошо организован и спланирован процесс производства? Можно ли его улучшить?

Контрольные вопросы:

1. Принципы организации производства.
2. Типы производств и их особенности.
3. Производственная мощность и стратегии управления ею.

Тема 12. Проектирование бизнес процессов.

Основные вопросы:

1. Понятия и содержание инжиниринга. Типы инжиниринга.
2. Построение технологической модели процесса. Проектирование работы. Взаимозависимость работ. Учет рисков. Элементы процесса.
3. Формирование технологической модели.

Задание.

Каждый студент выбирает определенный аспект управленческой деятельности организации и рассматривает процесс управления им с позиций процессного, системного и ситуационного подходов.

Процессный подход

Используя упрощенную модель (в контексте 4-х основных функций), необходимо рассмотреть управление объектом с точки зрения «процессного подхода», по схеме, представленной в таблице 9.1.

Таблица 12.1 – Интерпретация процессного подхода к управлению

Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
--------------	-------------	-----------	----------

Какие показатели планируются? На основании чего осуществляется планирование? Виды планов и плановых документов?	Кто участвует в управлении? Каковы полномочия и ответственность каждого участника?	Комплекс мотиваторов для производственных работников. То же для управленческих работников.	Как осуществляется контроль за субъектами, участвующими в процессе управления объектом? Кто осуществляет контроль? Периодичность и характер контроля?
---	---	---	---

Системный подход

Рассмотреть процесс управления с точки зрения «системного подхода». Для этого применяем упрощенную модель оценки деятельности организации как открытой системы следующего вида:

<i>Вводимые ресурсы</i> →	<i>Преобразование</i> →	<i>Выход</i>
Информация Материалы Капитал Трудовые ресурсы	Обработка и преобразование вводимых ресурсов (т.е. что происходит с каждым из ресурсов на предприятии). Кто работает с данным ресурсом? Как?	Перечень показателей, по которым возможно оценить эффективность управления

Ситуационный подход

Оценить процесс управления объектом с точки зрения ситуационного подхода. Для этого необходимо сформулировать 5 наиболее благоприятных и 5 наиболее неблагоприятных ситуаций изменения условий функционирования внутри и за пределами предприятия. Результат оформить в виде таблицы 9.2.

Таблица 12.2 – Интерпретация ситуационного подхода к управлению

<i>Изменение условий функционирования предприятия</i>			
Внутри предприятия (внутренняя среда)		За пределами предприятия (во внешней среде)	
Благоприятные ситуации	Неблагоприятные ситуации	Благоприятные ситуации	Неблагоприятные ситуации
1.	1.	1.	1.
...
5	5	5	5

Контрольные вопросы:

1. Инжиниринг и модель процесса.
2. Методологии моделирования бизнес-процессов.

Тема 13. Управление процессами и операциями

Основные вопросы:

1. Календарное планирование.
2. Процедура формирования календарного плана: назначение ответственных исполнителей; планирование ресурсного обеспечения процессов; составление графиков работы персонала.
3. Формирование плана производства, материального и финансового обеспечения.
4. Задачи организации управления процессом. Организационное взаимодействие и его виды.
5. Основные формы организации управления процессом. Контроль выполнения процессов и операций.

Проверочный тест по теме " Управление процессами и операциями"

1. Основная цель планирования процессов и операций:
 - а) Построение модели реализации проекта;
 - б) Проведение тренингов;
 - в) Анализ затрат;
 - г) Составление бюджета.
2. В процессе календарного планирования определяются:
 - а) Назначение ответственных исполнителей;
 - б) Разработка маркетинговых стратегий;
 - в) Закупка оборудования;
 - г) Оценка качества продукции.
3. Планирование ресурсного обеспечения включает:
 - а) Потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах;
 - б) Проведение тренингов;
 - в) Назначение руководства;
 - г) Анализ затрат.
4. Назначение ответственных исполнителей:
 - а) Происходит на этапе планирования;
 - б) Происходит на этапе завершения;
 - в) Происходит на этапе контроля;
 - г) Происходит на этапе выполнения.
5. Контроль выполнения процессов и операций включает:
 - а) Сравнение результатов с принятыми стандартами;
 - б) Назначение ответственных исполнителей;
 - в) Определение целей проекта;

- г) Проведение тренингов.
6. Основная цель контроля затрат:
- а) Сравнение фактических затрат с бюджетом;
 - б) Назначение ответственных исполнителей;
 - в) Разработка новых продуктов;
 - г) Проведение тренингов.
7. Контроль качества выполнения работ:
- а) Достижение уровня “ноль дефектов”;
 - б) Сравнение затрат с бюджетом;
 - в) Закупка материалов;
 - г) Назначение ответственных.
8. Календарное планирование позволяет:
- а) Определять порядок выполнения работ;
 - б) Анализировать рыночные возможности;
 - в) Разрабатывать маркетинговые стратегии;
 - г) Назначать руководства.
9. Контроль использования ресурсов включает:
- а) Определение расходования материалов и трудовых ресурсов;
 - б) Назначение ответственных исполнителей;
 - в) Анализ затрат;
 - г) Составление бюджета.
10. Основные задачи организации управления процессом:
- а) Обеспечение взаимодействия между менеджером процесса и функциональным руководством;
 - б) Назначение ответственных исполнителей;
 - в) Определение целей проекта;
 - г) Анализ затрат.
11. Формирование плана производства материального обеспечения:
- а) Устанавливает последовательность и сроки выполнения операций;
 - б) Разрабатывает новые продукты;
 - в) Проводит маркетинговые исследования;
 - г) Организует тренинги персонала.
12. Основная цель бюджета проекта:

- а) Отражение затрат для достижения целей проекта;
 - б) Определение списка сотрудников;
 - в) Разработка календарного графика;
 - г) Назначение ответственных.
13. Контроль за расходованием средств:
- а) Постоянное сравнение фактических затрат с бюджетом;
 - б) Назначение ответственных исполнителей;
 - в) Разработка новых продуктов;
 - г) Проведение тренингов.
14. Основной принцип TQM:
- а) Координировать все усилия на достижение уровня “ноль дефектов”;
 - б) Сравнить затраты с бюджетом;
 - в) Закупать материалы;
 - г) Назначать ответственных.
15. Процедура формирования календарного плана включает:
- а) Назначение ответственных исполнителей;
 - б) Разработку маркетинговых стратегий;
 - в) Закупку оборудования;
 - г) Оценку качества продукции.

Контрольные вопросы:

1. Организация выполнения планов.
2. Операционный контроль.

Тема 14. Информационное обеспечение управления

1. Задачи информационного обеспечения управления.
2. Требования к содержанию комплексной системы баз данных.
3. Информационные системы управления.
4. Организация оперативной системы координации деятельности

Проверочный тест по теме " Информационное обеспечение управления "

1. Сущность информационного обеспечения управления:
 - а) Соответствие информации задачам исполнителей;
 - б) Составление отчетов;
 - в) Проведение тренингов;
 - г) Определение целей проекта.

2. Основная задача управления информацией:
 - а) Формирование информационных потоков и фильтрация содержания информации;
 - б) Назначение ответственных исполнителей;
 - в) Определение целей проекта;
 - г) Анализ затрат.

3. Информационная система управления должна:
 - а) Фиксировать, сохранять и накапливать информацию
 - б) Назначать ответственных исполнителей
 - в) Определять цели проекта
 - г) Анализировать затраты

4. Функциональные подсистемы учета включают:
 - а) Входящую и исходящую корреспонденцию, нормативные документы, кадры
 - б) Назначение ответственных исполнителей
 - в) Определение целей проекта
 - г) Анализ затрат

5. Системы управления корпоративным контентом ЕСМ помогают:
 - а) Структурировать получаемую информацию и устанавливать единые стандарты
 - б) Назначать ответственных исполнителей
 - в) Определять цели проекта
 - г) Анализировать затраты

6. Основная задача систем управления персоналом:
 - а) Оптимизация работы руководства и персонала кадровых служб
 - б) Назначение ответственных исполнителей
 - в) Определение целей проекта
 - г) Анализ затрат

7. Информационные системы управления контентом:
 - а) Сокращают затраты на организацию работы с информацией
 - б) Назначают ответственных исполнителей
 - в) Определяют цели проекта
 - г) Анализируют затраты

8. Ключевые функции системы управления контентом:
 - а) Создание, хранение, управление, публикация информации
 - б) Назначение ответственных исполнителей

- в) Определение целей проекта
 - г) Анализ затрат
9. Основные задачи информационного обеспечения:
- а) Обеспечение актуальной и достоверной информации для принятия управленческих решений
 - б) Проведение тренингов
 - в) Разработка новых продуктов
 - г) Закупка материалов
10. Преимущества использования информационных систем:
- а) Повышение оперативности и точности управления
 - б) Назначение ответственных исполнителей
 - в) Определение целей проекта
 - г) Анализ затрат
11. Системы управления базами данных:
- а) Хранение, обработка и доступ к информации
 - б) Проведение тренингов
 - в) Разработка новых продуктов
 - г) Закупка материалов
12. Важность информационного обеспечения в управлении:
- а) Обеспечение своевременного доступа к необходимой информации
 - б) Назначение ответственных исполнителей
 - в) Определение целей проекта
 - г) Анализ затрат
13. Система менеджмента и регулирования (MCS) обеспечивает:
- а) Структурирование процесса решения проблем и создание механизма координации деятельности
 - б) Назначение ответственных исполнителей
 - в) Определение целей проекта
 - г) Анализ затрат
14. Цель оперативных совещаний:
- а) Обмен информацией и принятие решений
 - б) Назначение ответственных исполнителей
 - в) Определение целей проекта

г) Анализ затрат

15. Пример интегрированных оперативных совещаний включает:

- а) Еженедельные совещания директора и менеджеров
- б) Назначение ответственных исполнителей
- в) Определение целей проекта
- г) Анализ затрат

Задание.

Сократить штатную численность группы, используя методику комплексной оценки деловых, профессиональных и индивидуальных способностей каждого члена группы.

Необходимо изучить и оценить все показатели по 5-ти бальной системе. Проблема: организация в составе 8 человек специализируется на выращивании с/х продукции и получает постоянно высокие урожаи. В связи с реорганизацией предприятия необходимо сократить состав звена на 2 человека, сохранив закрепленную за ними площадь посевов, обеспечив прежние производственно-экономические показатели. Сокращение необходимо провести с максимальным учетом принципов социальной справедливости и законности, т.е. о сокращении работники должны быть проинформированы не позднее, чем за 2 месяца, и знать о системе действующих льгот.

Ход выполнения

- 1) Участники упражнения знакомятся с проблемой о сокращении.
- 2) Оценку членов звена необходимо осуществить по следующим показателям (занести в таблицы):

Таблица 1. Основные деловые показатели членов группы.

Таблица 2. Основные индивидуальные показатели членов группы.

Таблица 3. Дополнительные индивидуальные показатели членов группы.

3) Составить сводную таблицу № 4.

4) Вывод

Основные индивидуальные показатели членов группы:

Возраст:

1в.: для 1-го - 65л., 2-60л., 3-49л., 4-53г., 5-43г., 6-38л., 7-24г., 8-35л.

2в.: 1-19, 2-25, 3-34, 4-37, 5-43, 6-23, 7-21, 8-31.

3в.: 1-21, 2-24, 3-27, 4-29, 5-32, 6-34, 7-38, 8-45.

Образование (для 1-го № п/п - неоконченное высшее, для 2-го - среднее специальное.

Для 3-го - высшее, для 4-го - среднее специальное, для 5-го - неоконченное высшее, для 6-го - среднее специальное, для 7-го - среднее специальное, для 8-го - неоконченное высшее).

Состав семьи/иждивенцы (для 1-го - 4/0, для 2-го-4/2, для 3-го-5/3, для 4-го-4/2, для 5-го-5/0, для 6-го- 2/0, для 7-го - 4/2, для 8-го-3/1).

Состояние здоровья (для 1-го - слабое. Для 2-го - отличное, для 3-го - удовлетворительное, для 4-го - хорошее, для 5-го - удовлетворительное, для 6-го - хорошее, для 7-го - отличное, для 8-го - удовлетворительное).

Отношение к спиртному (для 1-го - не употребляет, для 2-го- сдержан, для 3-го- равнодушен, для 4-го- злоупотребляет, для 5-го- равнодушен, для 6-го - не употребляет, для 7-го - сдержан, для 8-го- злоупотребляет).

Составить таблицу 2.

Примечание к таблице 2.

Возраст: меньше 35 лет - 5 б, 36-50 -4б., 51-60-3 б., больше 60 – 2 б.

Образование: высшее - 5 б., среднее специальное - 4 б., неоконченное высшее -3б.

По 1 баллу за каждого иждивенца.

Состояние здоровья: отличное- 5 б., хорошее- 4 б., удовлетворительное- 3 б., слабое- 2б.

Отношение к спиртному: не употребляет- 56., равнодушен- 46., сдержан- 36. злоупотребляет - 26.

Дополнительные индивидуальные показатели членов группы:

"Характер (для 1-го - сдержанный, для 2-го - необщительный, для 3-го-необщительный, для 4-го- сдержанной, для 5-го- необщительный, для 6-го -общительный, для 7-го - сдержанный, для 8-го- общительный) - Самостоятельность (для 1-го - высокая, для 2-го- высокая, для 3-го-удовлетворительная, для 4-го- средняя, для 5-го- средняя, для 6-го - удовлетворительная, для 7-го - удовлетворительная, для 8-го- средняя). Ответственность (для1-го – уд., для 2-го- сред., для 3-го- уд., для 4-го- сред.” для5-го - сред., для 6-го - низк., для 7-го - уд., для 8-го-сред.). Инициативность (для1-го - сред., для 2-го - сред., для 3-го- низк., для 4-го- высок., для 5-го - сред., для 6-го - высок., для 7-го ~ высок., для 8-го- сред.)^у Честность и принципиальность (для1-го - уд., для 2-го- хор., для 3-го- низк., для 4-го- неуд., для 5-го- хор.” для 6-го - высок., для 7-го - хор., для 8-го-низк.).

Составить таблицу 3. Примечание к таблице 3

Характер: общительный - 46., сдержанный - 36., не общительный - 26. по всем остальным показателям: высок. - 56., средн. - 46., уд. - 36., низк. - 26., неудовл. – 16.

Таблица 14.1. Основные деловые показатели членов коллектива

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16									
№ п/п	Ф. И. О.	% выполнения нормы выработки								баллы	качество работы	баллы	классность	баллы	Стаж работы по специальности	баллы	владеет смежными специальностями	баллы	отношение к труду	баллы	итого баллов	занятое место		
108	95	89	105	115	100	132	125	1	3															
125	108	132	115	89	95	105	100	2	2															
125	132	100	115	105	89	95	108	3	3															
132	105	108	89	100	125	115	95	4	4															
105	108	125	100	89	115	95	132	5	5															
101	132	108	125	115	105	89	100	6	6															
114	84	111	97	107	143	86	108	7	7															
98	101	06	100	150	120	123	84	8	8															
104	102	93	109	110	88	112	94	9	9															
87	106	112	99	84	92	103	117	10	10															
								4	4															
уд	уд	уд	отл	хор	низ.к	отл	хор	5	5															
								6	6															
1	2	2	1	1	2	1	1	7	7															
								8	8															
26	34	22	9	7	5	4	1	1	1															
31	27	15	3	6	12	24	30	2	2															
11	6	13	23	14	32	27	9	3	3															
25	11	33	21	7	13	3	8	4	4															
8	29	14	20	16	30	6	5	5	5															
33	12	7	31	9	15	26	28	6	6															
1	12	16	10	27	7	32		7	7															
18	25	2	30	22	19	17	22	8	8															
13	32	10	3	23	19	21	15	9	9															
21	11	20	9	31	4	14	8	10	10															
								10	10															
3	4	3	1	2	4	3	5	11	11															
								12	12															
0,97	0,94	1,01	0,84	1,12	1,06	0,92	0,87	13	13															
								14	14															
								15	15															
								16	16															

Примечание к таблице 1.
 % выполнения нормы выработки:
 Свыше 110 – 5 баллов
 101-110 – 4 балла
 91-100 – 3 балла
 90 и ниже – 2 балла

Классность:
 1 класс – 5 б.
 2 класс – 4 б.
 3 класс – 3 б.

Стаж работы:
 свыше 30 лет – 5 б.
 21-30 – 4 б.
 11-20 – 3 б.
 5-10 – 2 б.
 менее 5 лет – 1 б.

Отношение к труду:
 менее 0.9 – 2б.
 0.91-1 – 3 б.
 1.01-1.1 – 4 б.
 более 1.1 – 5 б.

За каждую специальность –
 по 1 баллу

Самостоятельно составить таблицы 14.2 и 14.3.

Таблица 14.4. Итоговая оценка членов коллектива и предложения по сокращению численности.

№ п/п	Ф. И. О.	Основные деловые показатели	Место	Основные индивид. показатели	Место	Дополнительные индивид. показатели	Место	Общая оценка	Место	Предложения о сокращении	Итоговый результат
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Контрольные вопросы:

1. Информационное обеспечение процесса управления.
2. Программные продукты информационного обеспечения управления.

Тема 15. Совершенствование бизнес-процессов

1. Подходы к процессу совершенствования (процедурный и преобразующий).
2. Постулаты и циклы совершенствования.
3. Методы и системы совершенствования.

Проверочный тест по теме «Совершенствование бизнес-процессов».

1. Что подразумевается под совершенствованием в современной практике предприятий?

- а) Переход от качества продукции к качеству процессов и фирмы.
- б) Обеспечение соответствия продукции заданным требованиям.
- в) Увеличение объема продукции.
- г) Повышение зарплаты сотрудников.

2. Какие концептуальные подходы выделяются к совершенствованию бизнес-процессов?

- а) Процедурный и преобразовательный.
- б) Технологический и инновационный.
- в) Структурный и функциональный.
- г) Административный и операционный.

3. Чем отличается процедурная концепция от преобразовательной в контексте совершенствования?

- а) Процедурная идет "от структуры к процессу", преобразовательная - "от процесса к структуре".
- б) Процедурная идет "от процесса к структуре", преобразовательная - "от структуры к процессу".
- в) Процедурная ориентирована на маркетинг, преобразовательная - на управление.
- г) Процедурная базируется на внутренних клиентах, преобразовательная - на внешних.

4. Какие основные элементы включает процессное управление по обоим подходам к совершенствованию?

- а) Описание границ процессов, контрольные точки, анализ информации.
- б) Управление персоналом, маркетинг, финансы.
- в) Планирование, организация, мотивация.
- г) Разработка стратегии, внедрение, оценка результатов.

5. Каковы основные цели процедурной концепции совершенствования бизнес-процессов?

- а) Унификация и стандартизация процессов.
- б) Создание дополнительных ценностей для клиентов.
- в) Полное устранение потерь и сокращение затрат.
- г) Внедрение новых технологий.

6. Какие проблемы чаще всего решаются в рамках процедурного подхода к совершенствованию?

- а) Снижение доли вредных примесей и дефектов.
- б) Повышение мотивации сотрудников.
- в) Увеличение рыночной доли компании.
- г) Улучшение качества обслуживания клиентов.

7. В чем заключается основной фокус преобразовательной концепции совершенствования?

- а) Создание дополнительной ценности для клиентов.
- б) Увеличение объемов производства.
- в) Внедрение новых стандартов ISO.
- г) Повышение квалификации сотрудников.

8. Какие методологии и алгоритмы используются для совершенствования бизнес-процессов по версии стандарта ISO 9004:2000?

- а) Циклы SDCA и PDCA.
- б) SWOT-анализ.
- в) Алгоритм DMAIC.
- г) Концепция 5S.

9. Что представляет собой цикл SDCA и какова его цель?

- а) Стабилизировать процесс и стандартизировать выполнение.
- б) Определить причину проблемы и устранить ее.
- в) Создать дополнительную ценность для клиентов.
- г) Увеличить производительность труда.

10. Какие шаги включает цикл совершенствования Шухарта - Деминга (PDCA)?

- а) Планируй, делай, проверяй, действуй.
- б) Анализируй, оптимизируй, контролируй, оценивай.
- в) Определяй, измеряй, улучшай, стандартизируй.
- г) Разрабатывай, внедряй, проверяй, улучшай.

11. Какие основные этапы включает алгоритм совершенствования бизнес-процессов, предложенный Б. Андерсеном?

- а) Документирование процесса, измерение показателей, оценивание показателей, планирование совершенствования, совершенствование.
- б) Анализ рынка, разработка стратегии, внедрение, оценка результатов.
- в) Изучение потребностей клиентов, разработка продукта, тестирование, внедрение.
- г) Определение проблемы, поиск решения, реализация, оценка.

12. В чем основные отличия между функциональным и объектно-ориентированным подходами в моделировании бизнес-процессов?

- а) Функциональный подход ориентирован на действия, объектно-ориентированный - на

объекты.

- б) Функциональный подход использует процессы, объектно-ориентированный - функции.
- в) Функциональный подход базируется на стандартах, объектно-ориентированный - на инновациях.
- г) Функциональный подход направлен на клиентов, объектно-ориентированный - на сотрудников.

13. Какие достоинства и недостатки имеет функциональный подход к моделированию бизнес-процессов?

- а) Наглядность, субъективность детализации.
- б) Простота реализации, низкая гибкость.
- в) Высокая точность, длительность выполнения.
- г) Унификация процессов, сложность внедрения.

14. Какие преимущества и недостатки связаны с использованием объектно-ориентированного подхода в моделировании бизнес-процессов?

- а) Объективность, меньшая наглядность.
- б) Простота, высокая стоимость.
- в) Быстрое внедрение, низкая точность.
- г) Высокая гибкость, сложность анализа.

15. Какие комплексные методологии моделирования бизнес-процессов можно использовать в современной практике?

- а) ARIS-технология.
- б) PEST-анализ.
- в) SWOT-анализ.
- г) Канбан.

Контрольные вопросы:

1. Методы совершенствования бизнес-процессов.
2. Приемы реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Управления качеством.
4. Концепция «бережливое производство».

Тема 16. Эффективность управления

1. Финансово-экономические показатели эффективности: показатели прибыльности; показатели деловой активности; показатели финансовой устойчивости; показатели рыночной эффективности.

Задание

Выставить КТУ и распределить в соответствии с ним приработок, заполнить столбцы в таблице 2 и дать оценку КТУ, выставленным советом бригады.

Перед выполнением задания изучить факторы, влияющие на величину КТУ, в графе «пояснения» таблицы 2 сделать отметку, по каким причинам членам группы изменены КТУ.

Практика показывает, что важнейшим фактором эффективности управления является строгое соблюдение принципа оплаты труда, т.е. оплаты труда в соответствии с его

количеством и качеством. Чтобы полнее и объективнее отразить участие каждого члена организации при распределении общего приработка применяют коэффициент трудового участия (КТУ). Базовый КТУ устанавливается равным 1. Фактический же КТУ, определяемый работнику, может быть меньшим, равным или большим базового в зависимости от индивидуального вклада в общий результат и в соответствии с факторами, перечисленными в таблице 1. Следует отметить, что в таблице будут приведены условные факторы и диапазоны повышения или понижения КТУ. Фактически же, перечень факторов, влияющих на КТУ, устанавливается в каждом конкретном случае с учетом характера и условий выполняемых работ. Как правило, на собрании организации утверждается положение о порядке распределения приработка с использованием КТУ, а так же перечень показателей (факторов) для установления фактического КТУ и величину его увеличения или снижения в зависимости от этих показателей, это позволит избежать в организации конфликтных ситуаций. Возникающие в отдельных случаях разногласия по величине КТУ разрешаются на общем собрании группой или в порядке, установленном законодательством.

Проблемная ситуация:

Бригада монтажников работает на строительстве крупного объекта. Состав бригады представлен в таблице 2. Из 9 человек 8 работают в ней постоянно, а учащийся ПТУ, Иванов, будучи на производственной практике, отработал в бригаде месяц. Его наставником и руководителем практики являлся, скорее формально, Васильев. Работали в течение месяца добросовестно каждый на закрепленном за ним участке. А слесарь Головкин мог выполнить любое задание и при необходимости помогал отстающему. Когда же “узких” мест было больше, мастером на все руки проявлял себя бригадир Остапенко. Нарушение трудовой дисциплины практически не было. Только 1 раз Николаев не вышел на работу. На следующий день объяснил это тем, что ему нужно было встретить приезжающую мать. Его никто не упрекал, но когда потребовалось, он отработал сверхурочно пропущенное время. На участке Аносова случился брак по его вине. Гилевский участвовал в соревнованиях по футболу. Его поздравляли с успешным выступлением за команду города, но он отсутствовал на работе 3 дня. Остапенко в прошедшем месяце обязанности бригадира выполнял редко: перераспределял задание в отсутствие Николаева и в связи с участием Гилевского в соревнованиях. Сумма приработка для распределения по КТУ составляла 7 200 руб., т.е. “вес” базового коэффициента 800 руб.

Таблица 16.1 – Факторы, влияющие на величину КТУ

№	<i>Повышающие факторы</i>	Величина повышения КТУ
1	Высокая (в сравнении с другими) производительность труда	0,1-0,3
2	Выполнение работ высокой сложности и совмещение профессий	0,1-0,2
3	Высокое качество работы	0,1-0,2
4	Помощь товарищам по работе, высокая трудовая дисциплина	0,2
5	Бережное отношение к технике, соблюдение правил безопасности	0,1-0,2
№	<i>Понижающие факторы</i>	Величина понижения КТУ
1	Невысокая производительность труда	0,1-0,3
2	Низкое качество работы	0,1-0,2
3	Нарушение производственной дисциплины	0,1-0,3
4	Нарушение трудовой дисциплины	0,1-0,3
5	Неудовлетворительное состояние обслуживаемой техники, нарушение правил техники безопасности	0,1-0,2

На собрании бригады профорг Жилинский назвал фактические КТУ, которые определил советом бригады каждому члену группы.

Иванов - 0,5 (сняли потому, что он новичок в бригаде и у него низкий разряд);

Васильеву ~ 0,2 балла добавлено за наставничество (сами поставьте КТУ);

Головко - 0,2 балла добавлено за помощь отстающим и 0,2 балла за совмещение профессий,

Богданову – 0,2 балла сняли за низкий разряд;

Жилинскому - 0,1 балл сняли за низкий разряд и 0,1 добавили за общественную работу профорга;

Гилевскому - 0,1 балл сняли, потому, что 3 дня не работал, участвовал в соревнованиях;

Аносову - 0;2 балла сняли за брак;

Николаеву - 0,3 балла сняли за прогул,

Остапенко - остаток от вычитания суммы всех остальных членов бригады от девяти баллов.

Остапенко - бригадир-машинист 6-го разряда. Головко - слесарь 5-го разряда.

Николаев – слесарь-монтажник 5-го разряда. Васильев – слесарь 6-го разряда. Все остальные слесари, Богданов - 3-го р., Жилинский - 4 р., Аносов - 5 р., Гилевский - 5 р., Иванов - 2 р.

Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какая главная ошибка допущена советом бригады при распределении КТУ?

2. Как правильно было бы определить величину КТУ, которые бы исключили или уменьшили недовольство рабочих?

Таблица 16.2 – Состав бригады и распределение заработка по КТУ

№ п/п	Ф.И.О.	Специальность (должность)	разряд	Оценка КТУ советом бригады	Оценка КТУ студентам и	Распред. ЗП по КТУ	Распред. ЗП студентами	Отк (+,-) гр.9= гр.7-гр.8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Остапенко							
2.	Головко							
3.	Николаев							
4.	Васильев							
5.	Богданов							
6.	Жилинский							
7.	Аносов							
8.	Гилевский							
9.	Иванов							
	ИТОГО:							

Проверочный тест по теме «Эффективность управления».

1. На чем должен основываться выбор группы показателей для анализа эффективности управления?

- На целях оценки субъекта управления
- На финансовом состоянии предприятия
- На количестве сотрудников
- На годовом доходе

2. Как рассчитывается общая рентабельность предприятия?

- а) Отношение прибыли к сумме всех активов предприятия
- б) Отношение чистой прибыли к сумме всех активов
- в) Отношение прибыли к собственному капиталу
- г) Отношение прибыли к объему продаж

3. Что показывает коэффициент рентабельности собственного капитала?

- а) Сколько чистой прибыли получено на 1 руб. собственного капитала
- б) Сколько валовой прибыли получено на 1 руб. производственных фондов
- в) Сколько чистой прибыли получено на 1 руб. активов
- г) Сколько прибыли получено на 1 руб. продаж

4. Как рассчитывается общая рентабельность производственных фондов?

- а) Отношение валовой прибыли к средней величине основных производственных фондов и оборотных средств
- б) Отношение чистой прибыли к собственному капиталу
- в) Отношение чистой прибыли к объему продаж
- г) Отношение прибыли к текущим активам

5. Как рассчитывается коэффициент валовой прибыли?

- а) Отношение разности объема продаж и себестоимости товаров и услуг к объему продаж
- б) Отношение чистой прибыли к объему продаж
- в) Отношение прибыли от реализации продукции к объему продаж
- г) Отношение валовой прибыли к текущим активам

6. Что показывает рентабельность продаж?

- а) Величину чистого дохода, полученного предприятием на 1 руб. реализованной продукции
- б) Величину операционной прибыли на 1 руб. продаж
- в) Величину валовой прибыли на 1 руб. продаж
- г) Величину прибыли на 1 руб. активов

7. Какие показатели включены в третью группу?

- а) Показатели деловой активности
- б) Показатели ликвидности
- в) Показатели рентабельности
- г) Показатели долговечности активов

8. Что характеризует коэффициент отдачи всех активов?

- а) Величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. активов за исследуемый период
- б) Величину выручки, полученной на 1 руб. продаж
- в) Величину валовой прибыли на 1 руб. производственных фондов
- г) Величину прибыли на 1 руб. собственного капитала

9. Как определяется оборачиваемость товарно-материальных запасов?

- а) Отношением суммы себестоимости реализованной продукции к средней за период стоимости запасов
- б) Отношением выручки от реализации продукции к средней сумме дебиторской задолженности
- в) Отношением себестоимости продукции к объему продаж
- г) Отношением прибыли к объему продаж

10. Что показывает оборачиваемость дебиторской задолженности?

- а) Сколько раз за исследуемый период дебиторская задолженность превращалась в денежные средства
- б) Количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за исследуемый период
- в) Количество оборотов за период, которое требуется для выплаты долгов кредиторам
- г) Величину выручки на 1 руб. активов

11. Что определяет коэффициент срочной ликвидности?

- а) Способность предприятия выполнять текущие обязательства за счет быстроликвидных активов
- б) Способность предприятия генерировать прибыль на 1 руб. активов
- в) Способность предприятия покрывать текущие обязательства оборотными средствами
- г) Способность предприятия увеличивать объемы продаж

12. Как определяется рентабельность общих инвестиций?

- а) Отношением суммы прибыли к общим инвестициям
- б) Отношением прибыли к объему продаж
- в) Отношением прибыли к активам предприятия
- г) Отношением прибыли к производственным фондам

Контрольные вопросы:

1. Критерии оценки эффективности руководства.
2. Основные группы показателей оценки эффективности организации.