

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра менеджмента

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания

по проведению практических занятий

для обучающихся по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
направленность «Государственное и муниципальное управление»

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель : И. И. Новикова

Современные проблемы менеджмента : метод.указания по проведению практических занятий / сост. И. И. Новикова. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 29 с.

Методические указания по проведению практических занятий содержат задания для организации практических занятий по курсу «Современные проблемы менеджмента» и составлены в соответствии с рабочей программой данной дисциплины.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленность «Государственное и муниципальное управление».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол №7 от 03.09.2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Новикова И. И.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилына», 2019

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания являются руководством к проведению практических занятий у студентов очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление» направленность «Государственное и муниципальное управление» (академический бакалавриат) по дисциплине «Современные проблемы менеджмента».

Целью освоения дисциплины «Современные проблемы менеджмента» является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков по принятию оптимальных управленческих решений в современном менеджменте для выполнения аналитической, научно – исследовательской и педагогической деятельности.

При проведении практических занятий обучающиеся должны, с одной стороны, проявить самостоятельность в обосновании выбора решений, а с другой – научиться коллегиальному подходу к решению проблем управления организацией. Практические задания нацелены на формирование способности построения и преобразования организационной структуры организации с учетом изменяющихся условий внешней среды, выработку навыков обоснованного принятия управленческого решения с учетом ограничивающих факторов, развитие способности анализировать источники возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы организации в целом, приобретение навыков использования системы методов управления и поиска наиболее оптимального стиля руководства на основе сочетания отдельных характеристик основных стилей в зависимости от конкретной управленческой ситуации, умения формировать и поддерживать корпоративную культуру в организации.

Основные задачи сводятся к следующему:

- изучить теоретические и методологические основы современных вопросов менеджмента;
- выявить особенности управления организацией с учетом современного менеджмента;
- освоить этапы эволюции управленческой мысли в России в области менеджмента;
- проанализировать тенденции в развитии организаций и

современного менеджмента;

- исследовать проблемы российского бизнеса в области социальной ответственности и управления;

- выработать навыки разработки и применения оптимальных управленческих решений, оценивать их последствия и осуществлять стратегическое планирование.

ТЕМА 1. Структурные (организационные) проблемы менеджмента

Построение функциональной модели предприятия

Постановка задачи

Сформировать функциональную модель одной из бизнес-функций предприятия, на котором Вы работаете (или любого другого предприятия известного Вам).

Теоретические положения

Производство продуктового портфеля организации реализуется через исполнение функций, т.е. комплекса необходимых действий и работ, который приводит к преобразованию исходных ресурсов в товарные продукты.

При изменении продуктового портфеля неизбежно изменение состава и трудоемкости исполнения функций, реализуемых в подразделении или на предприятии. Учет этих изменений и проведение соответствующей корректировки в организационной структуре управления удобнее производить при наличии построенной функциональной модели подразделения или предприятия. Если при формировании функциональной модели исходить из понимания того, что базовым элементом любой организации является ее производство, а система управления лишь «обслуживает» его, являясь надстройкой над этой базой, то вполне обоснованным становится деление функций менеджмента на две основные группы.

Группа *общих функций* менеджмента включает в себя такие функции, как целеполагание, планирование, организацию, учет, контроль и анализ, регулирование. Общие функции менеджмента практически всегда реализуются в полном их составе на любом иерархическом уровне управления организацией. Однако, их содержание весьма сильно меняется. На высшем уровне менеджмента целеполагание, например, носит стратегический характер, а на нижнем уровне иерархии это уже оперативные цели и т.д.

Вторую группу образуют функции, связанные с непосредственным осуществлением производственного процесса, назовем их *бизнес-функциями*. К ним относятся функции маркетинга, которое определяет положение конкретного продукта на рынке и характер его развития; снабжения процесса ресурсами; производства,

которая может распадаться на подфункции в соответствии со стадийностью производства; функция сбыта и продвижения продуктов на рынке; послепродажного обслуживания. Кроме того, в ряд бизнес-функций следует включить финансовую функцию, функцию экономического сопровождения производственного процесса, функцию подготовки производства, функцию транспортного обслуживания производственного процесса, функцию юридического сопровождения, административно-хозяйственную функцию и некоторые другие.

В построении функциональной модели могут не участвовать фоновые функции, а именно – мотивации, принятия управленческого решения, коммуникации, которые, пронизывая всю деятельность системы управления, являются как бы средой исполнения общих и бизнес – функций менеджмента организации.

Каждая из бизнес-функций есть комплекс, состоящий из подфункций и работ. В рамках каждой бизнес-функции исполняется весь перечень общих функций менеджмента (целеполагание, планирование, организация и т.д.), однако уровень их исполнения и характер наполненности принципиально другой. Так, формирование целей при исполнении конкретной бизнес-функции осуществляется в рамках этой бизнес-функции, функция планирования так же ограничена областью только этой конкретной бизнес-функции и связана с планированием конкретных работ в рамках этой бизнес-функции и т.д. Перечень возможных подфункций и работ может быть получен в результате изучения соответствующей научно-технической, нормативно-справочной и другой специальной литературы (например, нормативно-квалификационных справочников, положений о подразделениях и т.п.)

Исходя из вышесказанного, функциональную модель можно строить по схеме, представленной на рисунке 1.

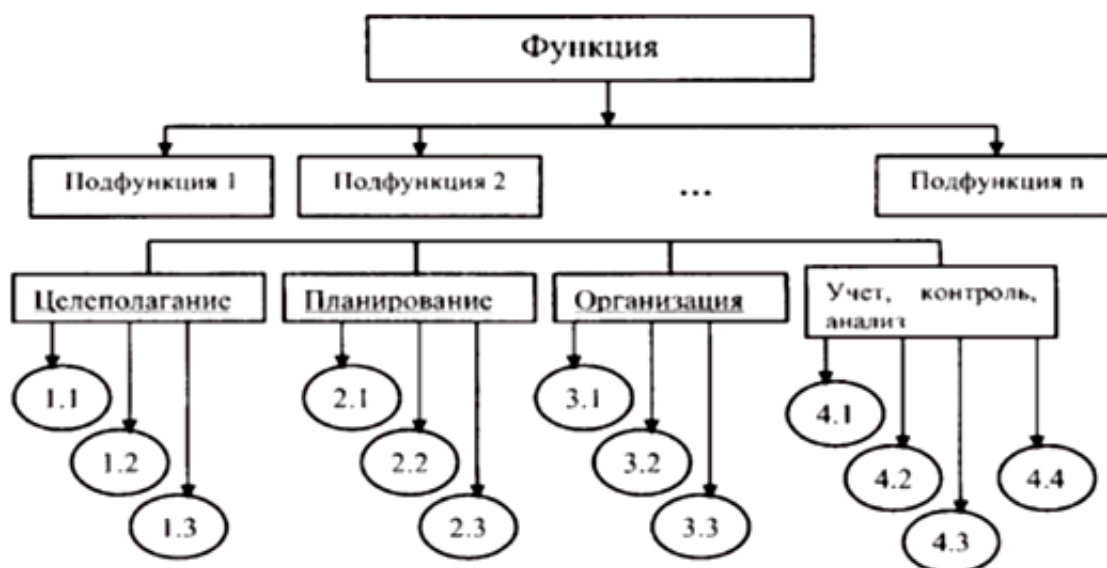


Рисунок 1 – Функциональная модель в разрезе одной функции

Под проставленными номерами на рисунке 1 при рассмотрении, например, функции «Маркетинг» могли бы подразумеваться, следующие подфункции и работы:

- 1.1. Сохранение и наращивание доли на рынке;
- 1.2. Поддержание и упрочнение конкурентоспособности;
- 1.3. Поддержание рыночной актуальности продукта и т.д.
- 2.1. Планирование рекламной компании;
- 2.2. Планирование исследований рынков сбыта продукции и т.д.
- 3.1. Организация рекламных мероприятий;
- 3.2. Организация проведения социологически опросов
- 3.3. Организация работы группы рыночных исследований и т.д.

Аналогичные построения могут быть проведены по каждой из принятых к рассмотрению бизнес-функций. При этом перечень указанных на рис.1 подфункций может быть расширен (например, за счет подфункций «координация», «исследования и разработки» и т.д.), а так же – изменен в соответствии с возникшей потребностью и характером решаемой задачи.

Полученные функциональные модели для каждой из бизнес – функций могут быть сведены в общую функциональную модель, которая является базой для построения функциональной модели предприятия. На этой базе строиться та часть функциональной модели, которая предполагает описание общих функций менеджмента предприятия (рисунок 2).

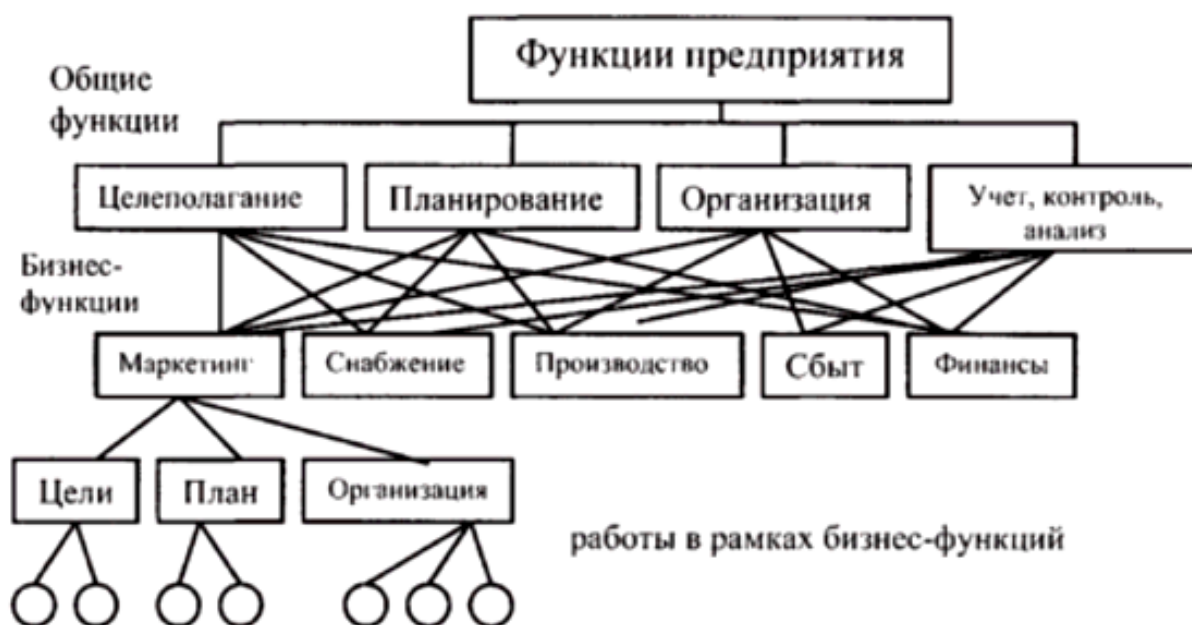


Рисунок 2 – Функциональная модель предприятия

Основываясь на предполагаемом методическом подходе, перечень конкретных бизнес-функций и их состав должен определяться исходя из характеристик продуктов, входящих в портфель предприятия. Однако, в условиях учебного занятия для упрощения решения задачи этот состав может быть взят из соответствующих литературных источников, содержащих такие нормативные документы организаций, как «Положения о подразделениях». В «Положениях», как правило, имеется раздел «Функции», из которого и предполагается взять необходимый состав конкретных работ, исполняемых в рамках исследуемой бизнес-функции.

Методические рекомендации

Каждый студент (или малая группа) получает свою бизнес-функцию, модель которой и разрабатывает.

Вся процедура построения функциональной модели состоит из нескольких этапов:

1. Определить полный состав работ, исполняемых в рамках рассматриваемой бизнес-функции
2. Проанализировать полученный состав работ на предмет их однородности. Сформировать однородные по целям, методам исполнения, требуемой квалификации и т.п. группы работ.

Однородная группа работ – есть подфункция. Необходимо сформулировать наименование каждой подфункции;

3. Отсортировать работы, входящих в подфункцию, по группам общих функций менеджмента. При необходимости следует сформулировать наименования недостающих работ.

4. Построить функциональную модель бизнес-функции.

5. На этом этапе предполагается коллективная работа всей студенческой группы, связанная со сведением моделей бизнес-функций в общую функциональную модель подразделения или предприятия. Этот этап может проходить в виде обсуждения результатов работы малых групп.

Решение задачи

Проведем построение функциональной модели бизнес-функции «Управление персоналом».

На *первом этапе* построения модели определим, по возможности, полный состав работ, исполняемых в рамках рассматриваемой бизнес-функции. Предположим, что перечень конкретных работ исполняемых в рамках функции «Управление персоналом» выглядит следующим образом.

1. Разработка эффективной стратегии предприятия по управлению трудовыми ресурсами;

2. Выбор и внедрение оптимальной системы оплаты труда;

3. Мониторинг и анализ текущего состояния рынка труда. Прогнозирование развития рынка труда в будущем;

4. Планирование и организация мероприятий по набору персонала

5. Планирование и организация внутрифирменной оценки персонала;

6. Проведение контроля, учета и анализа эффективности работы по набору персонала;

7. Обеспечение выполнения требований действующего трудового законодательства в части учета трудовых отношений;

8. Введение установленной документации по кадрам;

9. Табельный учет времени сотрудников;

10. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка;

11. Разработка внутренних Положений по учету кадров;

12. Разработка, планирование и адаптация организационной структуры предприятия к меняющимся условиям внешней среды при максимально рациональном использовании трудовых ресурсов;

13. Планирование, установление и контроль нормативов производительности труда;

14. Разработка и анализ положений и должностных инструкций;

15. Планирование и анализ численности сотрудников подразделений;

16. Анализ трудовых обязанностей, выполняемых сотрудниками;

17. Анализ должностных инструкций сотрудников;

18. Контроль соответствия фактически выполняемых сотрудниками обязанностей и их должностных инструкций;

19. Укрепление трудовой дисциплины, снижение текучести кадров, потерь рабочего времени;

20. Обзор заработанных плат в отрасли. Сравнительный анализ заработанных плат на предприятии и у конкурентов. Прогноз затрат на оплату труда;

21. Анализ текучести кадров на предприятии. Выявление причин текучести кадров.

Второй этап сводится к анализу полученного на первом этапе перечня конкретных работ и их разнесению в однородные по целям, методам реализации, квалификации и т.п. группы. В условиях рассматриваемого примера, таких групп оказалось четыре, т.е. должны исполняться четыре подфункции. Приведем их перечень и состав.

1. Подбор и аттестация персонала: работы №№ 4, 5, 6 из перечня.

2. Учет персонала: работы №№ 7, 8, 9, 10, 11, 19.

3. Оптимизация структуры кадрового состава и его использования: №№ 12, 13, 14, 15, 16, 18.

4. Анализ и планирование развития трудовых ресурсов: №№ 1, 2, 3, 17, 20, 21.

Перечень подфункций и работ может быть (а иногда и должен быть) дополнен и (или) изменен.

Третий этап предполагает, в рамках каждой подфункции, выделение или формулирование наименований конкретных работ, связанных с исполнением на данном иерархическом уровне общих

функций менеджмента, т.е. вербально определяются целиреализуемые при исполнении подфункций, мероприятия, которые следует запланировать для достижения этих целей, что надо сделать для организации исполнения этих мероприятий и т.д.

В условиях примера такое построение выполнено на рисунках 3-6 по каждой подфункции отдельно.

На *четвертом этапе* строиться полная модель бизнес-функции (рисунок 3).

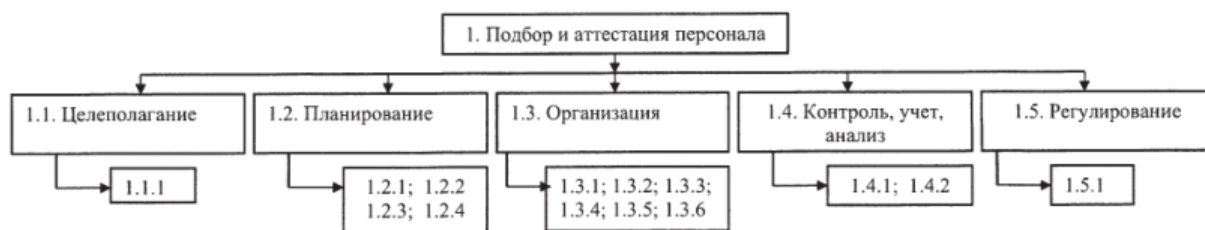


Рисунок 3 – Модель подфункции «Подбор и аттестация персонала»

1.1. Целеполагание

1.1.1. Обеспечить предприятие персоналом требуемой квалификации в необходимом количестве в установленные сроки.

1.2. Планирование

1.2.1. Планирование мероприятий по набору персонала.

1.2.2. Планирование работы с кадровыми агентствами.

1.2.3. Планирование проведения кастингов.

1.2.4. Планирование проведения аттестации работников.

1.3. Организация.

1.3.1. Организация работы с кадровыми агентствами.

1.3.2. Организация проведения кастингов.

1.3.3. Организация проведения аттестации работников предприятия.

1.3.4. Организация отбора сотрудников в соответствии с потребностями предприятия совместно с руководителями заинтересованных подразделений.

1.3.5. Установление связей с учебными заведениями и службами занятости для обеспечения эффективного найма сотрудников.

1.3.6. Заключение договоров с кадровыми агентствами по набору персонала. Текущая работа с кадровыми агентствами по набору.

1.4. Контроль, учет, анализ.

1.4.1. Осуществление контроля, учета и анализа эффективности работы по подбору персонала.

1.4.2. Проведение постоянного контроля за ходом выполнения решений аттестационных комиссий.

1.5. Регулирование.

1.5.1. Разработка методических рекомендаций и положений по набору персонала и проведения аттестации.

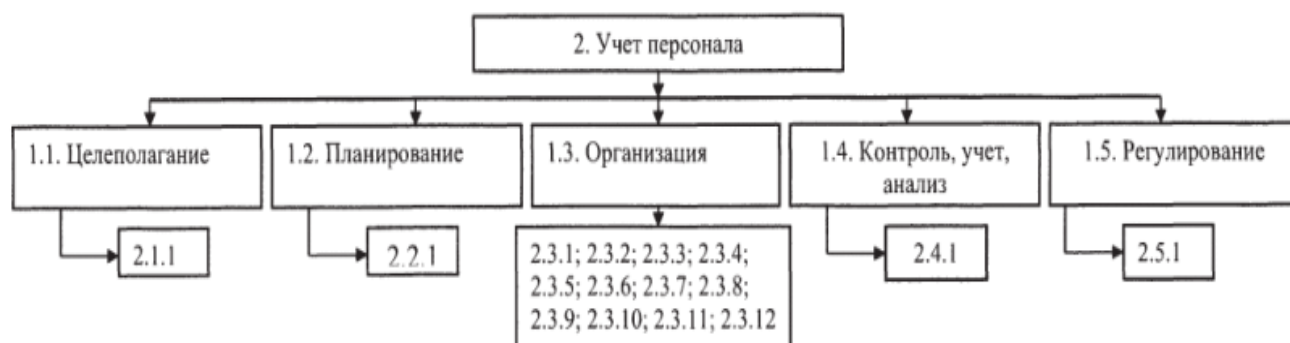


Рисунок 4 – Модель подфункции «Учет персонала»

2.1. Целеполагание

2.1.1. Обеспечить выполнение требований действующего трудового законодательства в части учета трудовых отношений

2.2. Планирование

2.2.1. Планирование мероприятий по учету кадров и документальному отражению трудовых отношений.

2.3. Организация

2.3.1. Организация проведения приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителей предприятий.

2.3.2. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников

2.3.3. Прием, заполнение и выдача трудовых книжек работникам предприятия

2.3.4. Организация ведения установленной документации по кадрам

2.3.5. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям

2.3.6. Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности

2.3.7. Подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет

2.3.8. Подготовка документов по пенсионному страхованию и предоставлению их в органы социального обеспечения

2.3.9. Выдача справок о работе на предприятии, занимаемой должности и размере заработной платы

2.3.10. Составление графиков отпусков, их утверждение, учет использования отпусков работниками, оформление очередных и дополнительных отпусков.

2.3.11. Оформление и учет командировок.

2.3.12. Организация табельного учета

2.4. Контроль, учет, анализ

2.4.1. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях и соблюдение работниками правил внутреннего распорядка.

2.5. Регулирование

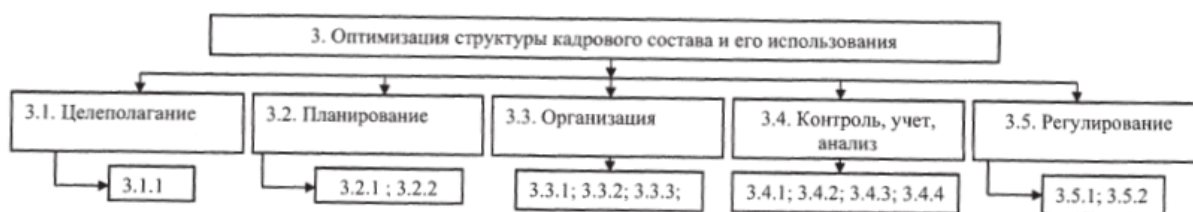


Рисунок 5 – Модель подфункции «Оптимизация структуры кадрового состава и его использования»

3.1. Целеполагание

3.1.1. Обеспечить адаптацию организационной структуры предприятия к меняющимся условиям внешней среды при максимально рациональном использовании трудовых ресурсов.

3.2. Планирование

3.2.1. Планирование изменений в организационной структуре предприятия в соответствии со стратегией развития при участии функциональных специалистов

3.2.2. Планирование мероприятий по разработке нормативов производительности труда

3.3. Организация

3.3.1. Организация разработки структуры предприятия.

3.3.2. Организация разработки положений и должностных инструкций.

3.3.3. Организация разработки нормативов производительности труда.

3.4. Контроль, учет, анализ.

3.4.1. Анализ организационной структуры предприятия и численности сотрудников подразделений.

3.4.2. Анализ трудовых обязанностей, выполняемых сотрудниками.

3.4.3. Анализ должностных инструкций сотрудников.

3.4.4. Контроль соответствия фактически выполняемых сотрудниками обязанностей и их должностных инструкций.

3.5. Регулирование.

3.5.1. Разработка внутренних положений о подразделениях предприятия и должностных инструкций сотрудников.

3.5.2. Разработка научно обоснованных нормативов производительности применительно к специфике деятельности предприятия.

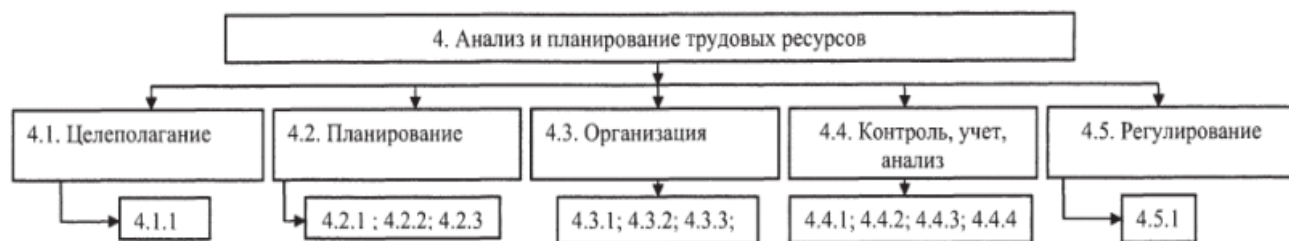


Рисунок 6 – Модель подфункции «Анализ и планирование трудовых ресурсов»

4.1. Целеполагание.

4.1.1. Обеспечить разработку эффективной стратегии предприятия по управлению трудовыми ресурсами и проведения анализа и прогнозирования рынка труда.

4.2. Планирование.

4.2.1. Планирование мероприятий по разработке стратегии предприятия по управлению трудовыми ресурсами и проведению анализа и прогнозирования рынка труда.

4.2.2. Прогнозирование потребности предприятия в трудовых ресурса в разрезе подразделений и функций.

4.2.3. Прогнозирование затрат на оплату труда.

4.3. Организация.

4.3.1. Разработка и организация мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени.

4.3.2. Выбор оптимальной системы оплаты труда.

4.3.3. Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.

4.4. Контроль, учет, анализ.

4.4.1. Контроль, за выполнением мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени.

4.4.2. Мониторинг и анализ текущего состояния рынка труда. Прогнозирование развития рынка труда в будущем.

4.4.3. Обзор заработанных плат в отрасли.

4.4.4. Анализ текучести кадров на предприятии. Выявление причин текучести кадров.

4.5. Регулирование.

4.5.1. Разработка внутренних стандартов и системы показателей для анализа и планирования трудовых ресурсов.



Рисунок 7 – Функциональная модель бизнес-функции «Управление персоналом»

ТЕМА 2. Проблемы моделирования производственной системы предприятия

Проектирование ОСУ предприятия

Осуществить проектирование структуры управления подразделения предприятия (или всего предприятия, если оно мелкое), на котором Вы работаете. Возможно проектирование структуры управления подразделениями другого известного Вам предприятия.

Методические указания к выполнению задания.

На основании построенной при выполнении задания №1 функциональной модели строится структура управления подразделением предприятия в целом, если оно мелкое и его организационная структура не развита. Сформированный набор функций, обеспечивающий производства и вывод на рынки товарной продукции (в задании – в рамках одной бизнес-функции), должен реализовываться с определенной периодичностью в повседневной хозяйственной деятельности предприятия той или иной службой, подразделением организации или должностным лицом. Пример возможного перечня таких служб, характерный для производственной организации, представлен на рисунке 8. В рамках одной из служб и исполняется проектируемая студентом бизнес-функция.



Рисунок – 8 Функциональная структура предприятия

Структуры управления функциональных служб, как правило, носят линейный, линейно-функциональный характер с четко выраженной иерархичностью построения. Их формирование ведется с использованием матрицы соответствия «функция – подразделение» (В таблице 1 представлен пример для функции «снабжение»), в графе «Функция» которой, проставляются конкретные подфункции, работы и операции, исполняемые в рамках исследованной бизнес-функции (контрольное задание №1).

Таблица 1 – Матрица соответствия «функция-подразделение»

Функция	Подразделения								
	1	2	3	4	5	6	7	...	N
<u>Снабжение</u>									
Цели									
...									
Планы									
...									
Организа ция									
...									
Учет, контроль, анализ									
...									

Построение матрицы соответствия «Функция – подразделение» дает возможность в черновом варианте спроектировать организационную структуру подразделения. Учитывая, что студент проектирует модель лишь одной бизнес-функции, исполнением которой будет занят лишь одно подразделение (отдел), то и построению подлежит структура управления только этого подразделения.

Для определения структурного и количественного состава того или иного функционального подразделения (отдела) проектировщик должен:

1. Выявить в функциональной модели относительно самостоятельные подфункции, каждая из которых затем будет закреплена за конкретным подразделением соответствующего отдела. Например, функция маркетинга может включать в себя подфункции, связанные с:

а) закупкой необходимых материальных ресурсов;
 б) сбытом произведенной товарной продукции;
 в) производством рыночных исследований и разработок;
 г) рекламой товарной продукции и её продвижением на рынке и т.д.

2. Выявленные укрупненные подфункции подвергаются декомпозиции на группы однородных работ (например, подфункция закупки материальных ресурсов разлагается на:

а) управленческие работы, такие как планирование деятельности по закупкам; подготовка претензий к поставщикам; анализ деятельности по обеспечению предприятия необходимыми материальными ресурсами...

б) работы по снабжению, такие как поиск поставщиков; формирование запросов об условиях поставки; выбор поставщиков; формирование договора о поставке; контроль за соблюдением условий договора). Информация так же содержится в функциональной модели предприятия.

3. На основании полученных данных формируется таблица функционального анализа (ТФА) деятельности подразделений (пример заполненной формы представлен в таблице 2).

Формирование этой таблицы ведется поэтапно с привлечением к работе экспертов.

Целью работы экспертного совета является определение балльных оценок сложности работ, выполняемых подразделением в рамках возложенных на него функций, а затем, сложности подфункций (группы работ, имеющих одну целевую направленность, например, работы связанные со сбытом продукции...).

Кроме того, эксперты должны определить долю времени в общем объеме временного фонда отдела, занятую выполнением той или иной подфункции.

Таблица 2 – Функциональный анализ исполнения бизнес-функции маркетинга

Наименование основных функций	% времени	Балл сложности	Наименование основных работ	% времени	Балл сложности
1	2	3	4	5	6
1. Бизнес-функция маркетинга					
1. Управление	100	200	1. Координация работы	20	50

Наименование основных функций	% вре мен и	Балл слож ност и	Наименование основных работ	% вре мен и	Балл слож ност и
1	2	3	4	5	6
			групп 2. Участие в составлении планов 3. Контроль выполнения планов 4. Составление отчетов по работе групп	20 20 40	50 40 60
Итого по подфункции	15	200			
2.Подфункция обеспечения материально-техническими ресурсами (закупки)					
1.Управление	20	40	1. Планирование работы группы 2. Подготовка претензий к поставщикам 3. Анализ работы группы	20 60 20	10 20 10
2.Снабжение	80	160	1. Поиск поставщиков 2. Запрашивание предложений 3. Выбор поставщика 4. Разработка процедуры выдачи заказа 5. Контроль выполнением поставщиком обязательств	5 10 30 40 15	10 20 40 60 30
Итого по подфункции	25	200			
3.Подфункция сбыта					
1.Управление	20	30	1. Планирование работы группы 2. Анализ претензий потребителей 3. Анализ работы группы	20 60 20	7,5 15 7,5
2.Стимулирование сбыта	10	10	1. Планирование работы группы 2. Определение принципов построения торгового аппарата	50 50	5 5
3.Сбыт	70	60	1. Обеспечение заказов 2. Контакты с потребителями	65 5	35 5

Наименование основных функций	% вре мен и	Балл слож ност и	Наименование основных работ	% вре мен и	Балл слож ност и
1	2	3	4	5	6
			3. Контроль за выручкой	30	20
Итого по группе	30	100			
4. Подфункция рыночных исследований и разработок					
1. Управление	20	50	1. Планирование работы группы 2. Рыночные разработки 3. Разработки рекомендаций для других групп отдела маркетинга	20 20 60	10 10 30
2. Разработки	30	150	1. Изучение опыта других предприятий 2. Рыночные исследования 3. Разработка рекомендаций по внедрению новых видов товаров 4. Анализ конкурентоспособности товаров	10 30 15 45	5 15 50 80
3. Исследования	50	300	1. Анализ маркетинговой среды 2. Определение базовой цены	70 30	200 100
Итого по подфункции	30	500			
ИТОГО по бизнес-функции	100	1000			

Таким образом, можно выделить следующие этапы в формировании ТФА.

3.1 Формируется полный список работ выполняемых подразделением. Работы сортируются по целевой направленности, т.е. принадлежности той или иной подфункции. Заполняется колонка 4 ТОА

3.2. На основе сформированных в п. 3.1 групп работ. формируется список подфункций, т.е. заполняется колонка 1 ТФА

3.3 Экспертным советом формируются оценки относительной сложности работ. Такое формирование можно вести используя следующие рекомендации.

а) отсортировать весь перечень работ в порядке убывания их относительной сложности. Сортировка может производиться с применением метода малой Номинальной группы

б) присвоить каждой работе коэффициент относительной сложности, так чтобы сумма этих оценок всему перечню работ составила 1000 баллов.

На начальном этапе работы следует разделить среднюю арифметическую оценку сложности одной работы так, как будто их сложность одинакова, т.е.

$$O_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^N O_i}{N} = \frac{1000}{N}, \quad (1)$$

где i – порядковый номер работы,

$O_{\text{ср}}$ - средняя арифметическая оценка сложности работы,

O_i - оценка сложности i -ой работы,

N – общее количество работ.

Затем эксперт определяет наиболее сложную, по его мнению, работу и присваивает ей балльную оценку ориентируясь на $O_{\text{ср}}$, а так же наименее сложную работу – и дает оценку ей. Процесс повторяется до тех пор, пока всем работам не будут даны оценки. Далее осуществляется корректировка оценок так, чтобы их сумма оказалась равной 1000 баллов. Экспертом может использоваться метод парных сравнений.

Полученные оценки заносятся экспертами в специально разработанные опросные листы. Все опросные листы собираются (координатором) и обрабатываются. Обработка данных сводится к расчету средней арифметической величины оценки каждой работы, т.е.

$$O_i^{\text{ср}} = \frac{\sum_j^K O_{ij}}{K}, \quad (2)$$

где j – порядковый номер эксперта,

K – общее количество экспертов, давших оценку i -ой работы.

Проводится проверка выполнения условия о равенстве суммы оценок 1000 баллам. При необходимости вносятся коррективы.

Оценки по каждой работе проставляются соответствующей ячейке колонки 6 ТФА.

3.4. На основании информации о сложности каждой работы, периодичности выполнения и ожидаемой продолжительности ее единичного исполнения формируются оценки относительной сложности выполнения каждой работы. При этом суммарная трудоемкость всех работ по подфункции принимается за 100%. Заполняется колонка 5 ТФА.

3.5. Суммарные величины оценок по подфункции (см. столбец 6 таблицы 2 проставляется в соответствующих ячейках столбца 3 ТОА, являясь общей оценкой сложности исполнения под функции. Сумма оценок сложности подфункций образует оценку сложности функции (например, в таблице 2 подфункция «Управление сбытом» коэффициент сложности равный 30 имеет «Стимулирование сбыта» 10 баллам, «Сбыт». Таким образом, функция Сбыт продукции имеет коэффициент сложности исполнения равный 100 баллам).

3.6. Учитывая относительную сложность функций эксперты определяют относительную долю времени в общем временном фонде, занятого ее выполнением. Сумма этих оценок составит 100%. Заполняется колонка 2 ТФА.

4. Определить ориентировочное количество управленцев, необходимых для реализации основных подфункций отдела, Реализуется формальный подход, связанный с выбором базового элемента расчета. Таким элементом в структуре управления функциональным отделом является его руководитель. Априорно известно, что это один человек; считаем, что он работает в одну смену, с нормальной (средней) производительностью труда и без переработки. Тогда относительная доля времени, необходимого для исполнения им своих функций с учетом их сложности и есть базовая единичная величина, на которой строится Количество работников, необходимых для выполнения той или иной подфункции определится как отношение относительной доли времени на данную под функцию с учетом ее сложности к относительной доле руководителя (например, Начальника отдела);

5. Построить иерархическую структуру управления работой подразделения с указанием количества работников в каждом структурном элементе

6. Рационализировать полученную п.5 структуру управления путем «уплотнения функций», так, чтобы в каждом структурном элементе низового слоя исполнялся норматив минимального числа

подчиненных, то есть было не менее 3 исполнителей. «Уплотнение» вести по возможности однородными по характеру работами.

Проведение функционального анализа деятельности органов управления отдела маркетинга можно проследить на следующем условном примере.

Маркетинговый отдел.

Отдел маркетинга относится к коммерческой службе предприятия. Покажем его место в структуре этой службы (рисунок 9). Стрелками на рисунке показана возможность объединения (при необходимости) некоторых отделов.

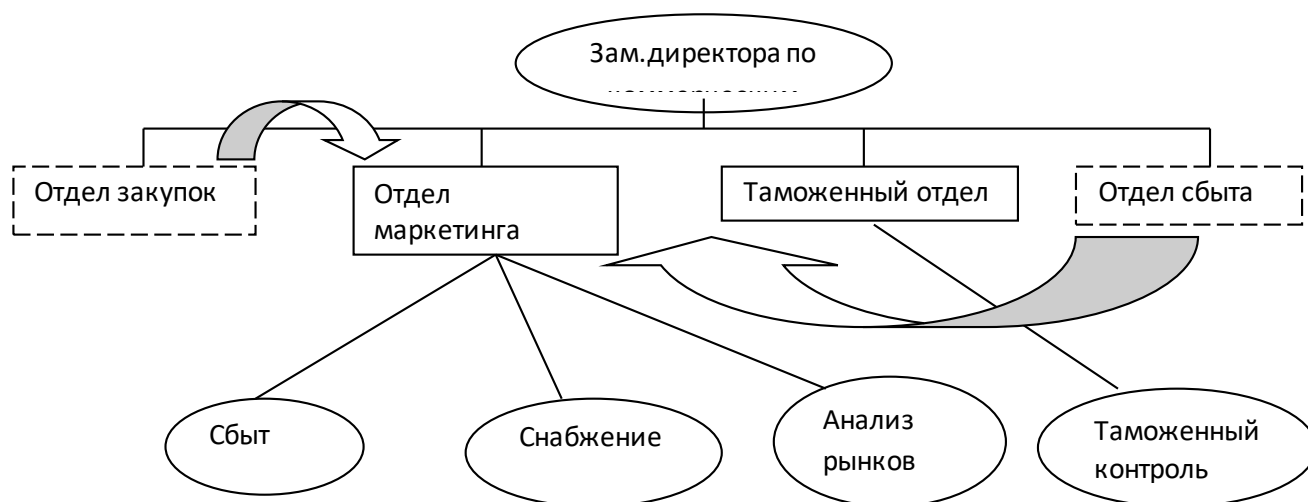


Рисунок 9 – Организационная структура коммерческой службы
Функциональная модель отдела может выглядеть так

1. Функция маркетинга

1.1 Управление

1.1.1 Координация работы групп;

1.1.2 Участие в составлении планов;

1.1.3 Контроль за выполнением планов;

1.1.4 Составление отчетов по работе групп (бюро).

2. Подфункция закупки.

2.1 Управление.

2.1.1 Планирование работы группы

2.1.2 Подготовка претензий к поставщикам

2.1.3 Анализ работы группы.

3. Подфункция сбыта.

3.1 Управление.

3.1.1 Планирование работы группы;

3.1.2 Анализ претензий потребителей.

3.1.3 Анализ работы группы.

3.2 Стимулирование сбыта

3.2.1 Определение методов распространения товаров.

3.2.2 Определение принципов построения торгового аппарата.

3.3 Сбыт

3.3.1 Обеспечение заказов.

3.3.2 Контакты с потребителями

3.3.3 Контроль своевременности оплаты авансов и отгруженной продукции

4. Подфункция рыночных исследований и разработок.

4.1 Управление

4.1.1 Планирование работы группы.

4.1.2 Рыночные разработки

4.1.3 Разработка рекомендаций для групп отдела маркетинга.

4.2 Разработки

4.2.1 Изучение опыта других предприятий

4.2.2 Рыночные исследования

4.2.3 Разработка рекомендаций по внедрению новых видов товаров.

4.2.4 Анализ конкурентоспособности товаров.

4.3 Исследования

4.3.1 Анализ маркетинговой среды.

4.3.2 Определение базовой среды.

Весь объем работы (трудоемкость) выполнения маркетинговой функции в результате экспертиз делится следующим образом (см. табл.2 или рис.10). Весовые коэффициенты определяются делением суммы баллов сложности подфункции (см. ТФА) на 1000.

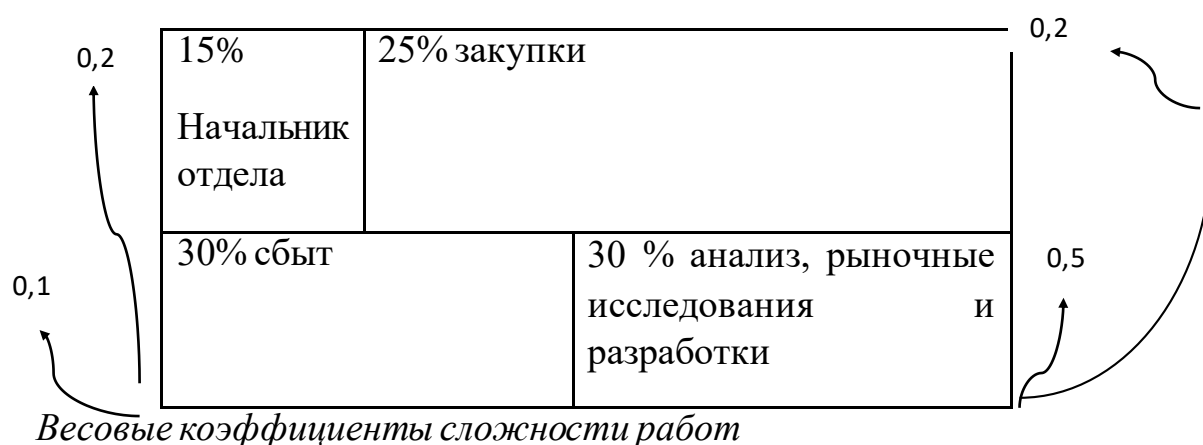


Рисунок 10 - Долевое распределение трудоемкости всего объема работ отдела с указанием коэффициентов сложности

Рассчитаем относительную долю времени работы каждого подразделения и должностного лица с учетом весовых коэффициентов сложности.

Организация и координация исполнения функции (начальник отдела) $15\% \cdot 0,2 = 3$; Подфункция закупок – $25 \cdot 0,2 = 5$; Подфункция сбыта – $30 \cdot 0,1 = 3$; Аналитико-исследовательская подфункция – $30 \cdot 0,5 = 15$.

Относительную долю времени работы начальника отдела принимаем за базу расчета (он один человек, полностью использует действительный фонд времени...), тогда по отношению к нему для исполнения каждой подфункции необходимо иметь следующее число работников n_i :

Подфункция закупок $n_i = 5/3 = 1,7 = 2$ (чел.); Подфункция сбыта $n_i = 3/3 = 1$ (чел.); Подфункция анализа и исследований $n_i = 15/3 = 5$ (чел.).

Закрепим каждую подфункцию за конкретным специализированным подразделением – бюро. Подфункцию закупок закрепим за бюро закупок, подфункцию сбыта – за бюро сбыта и т.п.

Построим структуру управления подразделением (отделом маркетинга) с учетом требования о том, что в подразделении, возглавляемом руководителем, не может быть менее трех человек (рисунок 11). Как видим на рисунке, пришлось уплотнить функции, соз 1 человек

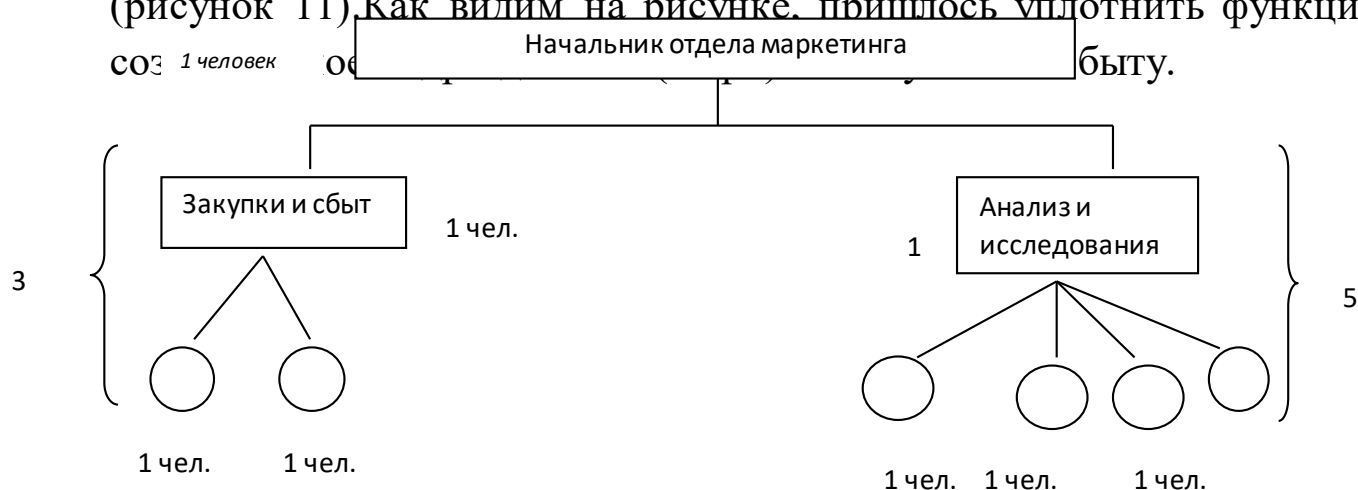


Рисунок 11 – Организационная структура управления отделом маркетинга

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Коваленко Б.Б. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б.Б. Коваленко. – Электрон.текстовые данные. – СПб. : Университет ИТМО, 2015. – 131 с. – 2227–8397.–Режим доступа:<http://www.iprbookshop.ru/68131.html>. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12869>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. –Электрон.текстовые данные. – Новороссийск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. – 55 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>
3. Малюк В. И. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. –М. : Издательство Юрайт, 2017. – 192 с. – (Серия : Университеты России).– ISBN 978-5-534-04649-6. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru>
4. Современные проблемы менеджмента : монография / под общ.ред. С.Д. Резника. –М. : ИНФРА-М, 2014. – 242 с. - (Науч. мысль). –ISBN 978-5-16-009239-3
5. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели –изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. –М. :Изд-во Юрайт, 2017. – 447 с. – (Серия : Авторский учебник).– ISBN 978-5-534-01109-8. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru>
6. Исаева Л.А. Основы прогрессивных технологий : учеб.–метод. пособие / Л. А. Исаева. – Краснодар :КубГАУ, 2017. – 68 с.
7. Вишняков Я.Д. Инновационный менеджмент. Практикум :учеб.пособие / Я. Д. Вишняков, К. А. Кирсанов, С. П. Киселева; под ред. Я.Д. Вишнякова. – М. : КНОРУС, 2016. – 325 с. – (Бакалавриат). – УМО. – ISBN 978-5-406-01295-6
8. НестеренкоМ.А. Менеджмент :учеб.пособие / М. А. Нестеренко, О. Н. Салий, Д. В. Рылов. – Краснодар, 2016. – 177 с. - ISBN 978-5-00097-202-1:

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методические указания к практической работе студентов является неотъемлемой частью учебно-методического комплекса, представляют собой логическое дополнение к рабочей программе по курсу «Современные проблемы менеджмента».

Дисциплина «Современные проблемы менеджмента» призвана сформировать у обучающихся творческий стиль мышления не только при изучении учебных дисциплин, но и при исследовании проблем управления.

Изучение дисциплины предполагает развитие глубоких базовых знаний в области менеджмента, теории организации производства и организации стратегического управления организацией.

Результатом изучения дисциплины является обоснованный выбор темы магистерской выпускной квалификационной работы, накопление в процессе обучения теоретических и практических наработок с использованием имеющихся инструментов и технологий проведения исследований, улучшение профессиональной подготовки, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 1. Структурные (организационные) проблемы менеджмента	5
Тема 2. Проблемы моделирования производственной системы предприятия	16
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	27

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания

Составитель: И. И. Новикова

Формат 60 × 84 1/16.

Усл. печ. л. — 1,7. Учет.-изд. л. — 1,4.

Типография Кубанского государственного аграрного университета.
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13