Министерство образования Республики Беларусь

БГУИР

Кафедра менеджмента

Контрольная работа №1

по курсу: *«МЕНЕДЖМЕНТ»*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выполнил студент гр.    Специальности ЭиОП  № зачётной книжки  Вариант № 10 |  | Проверил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (должность, ФИО проверяющего)  Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (дата) |
| ***Почтовый адрес:*** |  |  |
| 2015 | | |

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. **Теоретические вопросы:**
2. **Сущность и содержание процессного подхода к менеджменту 4**
3. **Классификация и основные этапы организации и проведения деловых совещаний 7**
4. **Задача 1/5 11**

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 12**

**Теоретический вопрос № 1**

**Сущность и содержание процессного подхода к менеджменту.**

**Процессный подход** – одна из концепций управления, которая окончательно сформировалась в 80-х годах прошлого века. В соответствии с этой концепцией вся деятельность организации рассматривается как набор процессов. Для того чтобы управлять, необходимо управлять процессами. Он стал одним из ключевых элементов [***улучшения качества***](http://www.kpms.ru/General_info/Quality_management.htm#QM_IMP).

Главное понятие, которое использует процессный подход – это понятие процесса. Существуют различные определения, но наиболее часто используется определение стандарта [***ISO 9001***](http://www.kpms.ru/standart.htm#ST_ISO9001).

«***Процесс - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы***». Важной составляющей процесса, которая не отражена в этом определении, является систематичность действий. Действия процесса должны быть повторяющимися, а не случайными.

**Цель процессного подхода**:создание горизонтальных связей в организациях. Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Процессный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат.

В отличие от функционального подхода, управление процессами позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом. Процессный подход меняет понятие структуры организации. Основным элементом становится процесс. В соответствии с одним из принципов процессного подхода организация состоит не из подразделений, а из процессов.

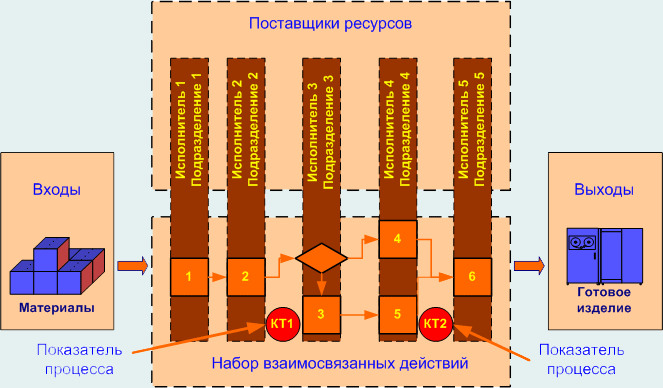
Процессный подход основывается на нескольких принципах. Внедрение этих принципов позволяет значительно повысить эффективность работы, однако вместе с тем, требует и высокой корпоративной культуры. Переход от функционального управления к процессному требует от сотрудников постоянной совместной работы, несмотря на то, что они могут относиться к различным подразделениям. От того, насколько удастся обеспечить эту совместную работу, будет зависеть «работоспособность» принципов, заложенных в процессный подход.

**При внедрении управления по процессам важно придерживаться следующих принципов:**

* ***Принцип взаимосвязи процессов***. Организация представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны между собой;
* ***Принцип востребованности процесса***. Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов процесса должен быть свой потребитель внутренний или внешний.
* ***Принцип документирования процессов***. Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизовать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса;
* ***Принцип контроля процесса***. Каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты;
* ***Принцип ответственности за процесс***. В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек.

Для внедрения в организацию процессного подхода необходимо наличие **ключевых элементов**

* Выход процесса;
* Ресурсы;
* Владелец процесса;
* Потребители и поставщики процесса;
* Показатели процесса.



***Входами*** процесса являются элементы, претерпевающие изменения в ходе выполнения действий. В качестве входов процессный подход рассматривает материалы, оборудование, документацию, различную информацию, персонал, финансы и пр.

***Выходами*** процесса являются ожидаемые результаты, ради которых предпринимаются действия. Выходом может быть как материальный продукт, так и различного рода услуги или информация.

***Ресурсами*** являются элементы, необходимые для процесса. В отличие от входов, ресурсы не изменяются в процессе. Такими ресурсами процессный подход определяет оборудование, документацию, финансы, персонал, инфраструктуру, среду и пр.

***Владелец процесса*** – процессный подход вводит это понятие как одно из самых главных. У каждого процесса должен быть свой владелец. Владельцем является человек, имеющий в своем распоряжении необходимое количество ресурсов и отвечающий за конечный результат (выход) процесса.

У каждого процесса должны быть ***поставщики и потребители***. Поставщики обеспечивают входные элементы процесса, а потребители заинтересованы в получении выходных элементов. У процесса могут быть как внешние, так и внутренние поставщики и потребители. Если у процесса нет поставщиков, то процесс не будет выполнен. Если у процесса нет потребителей, то процесс не востребован.

***Показатели процесса*** необходимы для получения информации о его работе и принятии соответствующих управленческих решений. Показатели процесса это набор количественных или качественных параметров, характеризующих сам процесс и его результат (выход).

За счет того, что процессный подход создает горизонтальные связи в работе организации в сравнении с функциональным подходом, выделяют **ряд преимуществ:**

* Координация действий различных подразделений в рамках процесса;
* Ориентация на результат процесса;
* Повышение результативности и эффективности работы организации;
* Прозрачность действий по достижению результата;
* Повышение предсказуемости результатов;
* Выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
* Устранение барьеров между функциональными подразделениями;
* Сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
* Исключение невостребованных процессов;
* Сокращение временных и материальных затрат.

**Теоретический вопрос № 2**

**Классификация и основные этапы организации и проведения деловых совещаний**

**Деловое совещание** — собрание заинтересованных лиц с целью обсуждения заранее определенных вопросов, обмена информацией, либо выработки совместного решения по конкретным проблемам.

Классификация деловых совещаний:

* по назначению;
* по сфере применения;
* по тематике;
* по стилю проведения.
* ***По назначению*** выделяют следующие виды совещаний:

*Информативное собеседование.* Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность всем получить представление о состоянии дел в учреждении.

*Совещание с целью принятия решения.* Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.

*Творческое совещание.* Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

* ***По сфере применения*** выделяют следующие виды совещаний:

*В науке* — конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов;

*В политике* — съезды партий, пленумы, митинги.

* ***По тематике*** выделяют следующие виды совещаний:

*Административные* – совещания, призванные повысить квалифицированность и конкретность управленческих решений, исключить параллелизм в работе администрации.

*Технические –* совещания, на которых затрагиваются технические вопросы по предприятию.

*Кадровые -* совещания, на которых разбирают вопросы и принимают решения относительно сотрудников предприятия и кадровых изменений.

*Финансовые -* совещания, на которых затрагиваются финансовые вопросы по предприятию.

* ***По стилю проведения****:*

*Диктаторские совещания -* руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы.

*Автократическое совещание -* разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников.

*Сегрегативное совещание* - состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего.

*Дискуссионное совещание* - имеет демократический характер. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений.

*Свободное совещание* - проводятся без четко сформулированной повестки дня.

**Этапы организации совещания:**

* **Постановка целей.** Выявление необходимости и целесообразности деловых совещаний. Определяется по нескольким критериям.

1. *Плановое деловое совещание* нужно проводить, если существует необходимость донесения до партнеров и подчиненных важной информации.
2. Важно проводить официальные партнерские совещания для выявления новых мнений и альтернативных решений, связанных с главным направлением деятельности компании.
3. Экстренные совещания следует собирать в случае, если требуется проанализировать нестандартную и сложную ситуацию.

После того, как руководство определит цели деловой встречи, выбираются способы проведения совещания. Если проблемы можно решить по телефону или посредством селекторного совещания, то собирать сотрудников вместе в одном помещении не имеет смысла в силу малозначимости вопроса. В противном случае встреча вносится в календарь организации. Затем следует зафиксировать цели совещания на бумаге или в электронном виде, чтобы в дальнейшем четко следовать плану.

**Определение места для проведения совещаний.**После того, как необходимость проведения совещаний и его цели были определены и зафиксированы, важно подумать о том, какую роль они будут играть в руководстве компанией. Например, деловые совещания можно использовать для информирования о планах предприятия на будущий месяц, квартал и год, о суммах контрактов, заключенных с клиентами организации и т.д., или же использовать совещания как инструмент контроля и предоставлять каждому сотруднику возможность рассказать о своих достижениях и текущих делах.

**Обозначение тематики.** Для тех деловых совещаний, которые проводятся редко, но постоянно, важно сразу обозначить круг вопросов. Если тематикой совещания являются результаты работы, то большинство вопросов будет сведено к числовым показателям. В случае если встреча проводится для получения новых идей, важно задать им направление – обсуждение нового дизайна офиса, принятие решения о форме проведения корпоративного праздника, рассказ партнерам и сотрудникам о новой системе взаимодействия и т.д.

**Определение частоты проведения совещаний.** Периодичность проведения деловых совещаний или встреч с сотрудниками может определяться путем привязки к тому или иному событию внутри компании. Обозначенные на предыдущем этапе тематики и цели также помогут сформировать график проведения совещаний. К примеру, о планах организации на будущий квартал и результатах деятельности за предыдущий квартал можно сообщать с периодичностью один раз в три месяца. Встречи по итогам года проводятся раз в 12 месяцев. Подведение итогов может быть актуально в конце каждого месяца. Важно помнить, что четкий график собраний, разработанный при организации совещаний, позволяет исключить возникновение различных технических и временных накладок, а также дает возможность всем участникам встречи заранее подготовиться – подобрать материалы, проанализировать показатели или продумать и предложить несколько новых и актуальных идей.

**Выбор участников.** Иногда на собрания приглашают руководителей всех отделов организации, хотя тематика встречи требует присутствия только некоторых из них. Итогом такого совещания может стать потеря значительного количества рабочего времени нескольких человек. При организации делового совещания следует тщательно продумать его состав. Список участников на этапе организации совещания нужно составлять исходя из тематики собрания, его длительности и частоты проведения. Сначала следует определить круг людей, которые постоянно будут находиться на собрании, и только потом продумать список сотрудников, которые могут быть приглашены для выступления.

**Подготовка протокола.** С помощью данного документа фиксируются решения и итоги собрания, поэтому важно тщательно продумать форму записей еще на этапе организации совещания. К примеру, можно использовать систему таблиц или колонок, названия которых зависят от плана встречи. В данном случае информация будет систематизирована особым образом. Допускается также применять и свободную форму записи. При этом все итоги и новые идеи делового совещания будут перечислены и описаны максимально подробно. В любом случае, руководству нужно утвердить единую форму планово-отчетного документа, чтобы в дальнейшем всегда ее придерживаться.

**Ответы на контрольные вопросы.** Заранее составленный список контрольных вопросов поможет проконтролировать все этапы организации совещания. В нем следует отразить не только перечень важных дел, но и ответственных лиц. Наличие данных о людях, отвечающих за тот или иной этап подготовки, позволит значительно быстрее выяснить причину невыполнения требований руководства. Также эта мера снимет с директора организации груз ответственности за подготовку совещания и увеличит количество его свободного времени.

**Задача 1/5**

В целях сокращения трудозатрат на поиск и подготовку информации, необходимой для управления, на предприятии внедрена автоматизированная информационная система (АИС). Рассчитать:

* годовой прирост прибыли;
* годовой экономический аффект;
* срок окупаемости единовременных затрат на создание АИС (включающих стоимость проекта АИС, стоимость технических средств для АИС).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя, его обозначение и размерность | | В-5 |
| 1. Сокращение трудозатрат на поиск и подготовку информации, (чел.-ч/год) | **∆Т** | 23 000 |
| 1. Средняя заработная плата одного работника управления, (тыс.руб./мес) | **α** | 2 120 |
| 1. Увеличение собственных доходов предприятия вследствие повышения качества управленческих решений. (млн.руб./год) | **∆Д** | 19,50 |
| 1. Текущие затраты на функциронирование АИС, (млн. руб./год) | **А** | 22,00 |
| 1. Единовременные затраты на создание АИС, (млн.руб./год) | **К** | 270,00 |
| 1. Количество месяцев | **n** | 12 |
| 1. Годовой фонд рабочего времени одного работника (ч)   (по условию задачи) | **t** | 1 880 |

**РЕШЕНИЕ:**

1. Уменьшение эксплуатационных расходов на управление вследствие внедрения рассматриваемого мероприятия:

;****

1. Годовой прирост прибыли:

|  |
| --- |
|  |

1. Годовой экономический эффект:





1. Срок окупаемости единовременных затрат:





Ответ:

* годовой прирост прибыли = 308,734 млн
* годовой экономический аффект = 268,234 млн
* срок окупаемости единовременных затрат = 0,9 лет (11 мес)

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Основы менеджмента: Учеб. Пособие / А.К. Феденя. – Мн.: Бестпринт, 2003.
2. Методические указания к выполнению контрольной работы по дисциплине «Менеджмент» для студентов специальностей «Экономика и управление на предприятии» и «Экономика и организация производства» заочной формы обучения / Сост. А.К. Феденя, Л.Ч. Наливайко, Д.М. Рагель, А.В. Шевченко. – Мн.: БГУИР, 2003. – 24 с.
3. ЭУМК Менеджмент.