

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГОУ ВПО «БРЯНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ  
АКАДЕМИЯ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Е.М. Подольникова

## **УПРАВЛЕНИЕ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫМ И ДОРОЖНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ**

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
для студентов инженерно-технологического факультета специальности  
190207 Машины и оборудование природообустройства и  
защиты окружающей среды всех форм обучения



Брянск 2011

УДК 626:625.7/8:338 (07)

ББК 31.57:39.311:65.050

П 44

**Подольникова Е.М. Управление водохозяйственным и дорожным строительством.** Учебно-методическое пособие для практических занятий для студентов инженерно-технологического факультета специальности 190207 Машины и оборудование природообустройства и защиты окружающей среды. Брянск: Издательство Брянской ГСХА, 2011. – 46 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для практических занятий со студентами инженерно-технологического факультета специальности 190207 Машины и оборудование природообустройства и защиты окружающей среды. В нем представлены вопросы для обсуждения, контрольные тесты и практические задания по каждой теме, предусмотренной учебным планом, а также краткий терминологический словарь (глоссарий) основных понятий управления производством и рейтинговая оценка учебной деятельности студентов.

**Рецензенты:** доцент, к.э.н. Ворочай С.В.  
доцент, к.э.н. Грищенко В.П.

*Рекомендовано методической комиссией экономического факультета Брянской государственной сельскохозяйственной академии протокол № 7 от 28 апреля 2011 г.*

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ И МЕТОД НАУКИ «УПРАВЛЕНИЕ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫМ И ДОРОЖНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ»	5
ТЕМА 2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ	9
ТЕМА 3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	13
ТЕМА 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	16
ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА	22
ТЕМА 6. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ	26
ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	32
ТЕМА 8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫМ И ДОРОЖНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ	37
ГЛОССАРИЙ	41
РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ	43
ЛИТЕРАТУРА	44

## ВВЕДЕНИЕ

Управление водохозяйственным и дорожным строительством - это наука, исследующая систему управленческих отношений, выявляющая закономерности развития этих отношений, формирующая принципы и методы управленческой деятельности в строительном производстве.

Задача науки управления строительством - разработка путей совершенствования организации, технологии, методов и стиля управления, обеспечивающих повышение эффективности строительного производства.

Целью преподавания дисциплины «Управление водохозяйственным и дорожным строительством» является освоение будущими инженерами основ управления предприятиями в условиях рыночной экономики.

Задачами дисциплины являются:

- обучение грамотному применению эффективных методов и функций управления производством;
- введение необходимых базовых понятий для создания представления об организации управленческого труда;
- умение использовать наиболее эффективные, в конкретной организационно-производственной сфере, в подразделениях инженерной сферы АПК различных форм собственности, методы управления;
- обучение применению новых методик построения организационных структур управления и рационального распределения управленческих функций.

Настоящее учебно-методическое пособие предназначено для проведения практических занятий со студентами специальности 190207 «Машины и оборудование природообустройства и защиты окружающей среды», изучающими курс «Управление водохозяйственным и дорожным строительством» очной и заочной формы обучения.

Назначение пособия – рационализация учебного процесса, а также оказание методической помощи студентам в закреплении приобретаемых знаний путем выполнения аудиторных упражнений по основным темам курса.

Практическим занятиям предшествует изучение теоретического материала по конспектам лекций и учебным пособиям, рекомендованным программой.

Объекты, применительно к которым составлены упражнения, максимально приближены к реальным условиям водохозяйственного и дорожного строительства.

Выполненные в полном объеме аудиторные упражнения сохраняются у студента и представляются на зачете.

## **ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ И МЕТОД НАУКИ «УПРАВЛЕНИЕ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫМ И ДОРОЖНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ»**

Предметом науки управления водохозяйственным и дорожным строительством являются управленческие отношения, складывающиеся в строительной отрасли.

Методы науки управления - это способы и приемы, позволяющие находить закономерности и определять принципы управления, изучать и обобщать процессы и явления, происходящие в системе управления производством.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие управления, его сущность.
2. Цели управления производством.
3. Задачи управления производством.
4. Эволюция управленческой мысли.
5. Развитие управленческой мысли в России.
6. Методы науки управления водохозяйственным и дорожным строительством.
7. Принципы научного управления.
8. Классификация принципов научного управления.
9. Понятие о системах управления.
10. Структуры систем управления производством.

### **Контрольный тест**

1. Что понимают под управлением.
  - A. целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления с целью приведения его в заданное состояние.
  - B. руководство производственной деятельностью, сбытом, финансами, персоналом и др.
  - C. общественный характер труда.
  - D. морально-этические рычаги воздействия.
  
2. Объект управления – это:
  - A. работник управления
  - B. средства труда
  - C. менеджмент
  - D. маркетинг
  
3. Субъект управления – это:
  - A. работник управления
  - B. средства труда
  - C. менеджмент
  - D. маркетинг
  
4. Что такое процесс управления?
  - A. целенаправленная деятельность аппарата управления

- В. совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений  
 С. управленческая деятельность  
 Д. все вышесказанное верно

5. Что такое цель организации?

- А. это решение всех проблем  
 В. получение наибольшей прибыли  
 С. конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации  
 Д. определение критической области управленческого воздействия

### Практическое задание

#### «Диагностика социально-психологического климата в первичном коллективе (ПМК, СМУ) и выявление неформальных лидеров»

##### Методика выполнения

Управление первичными коллективами осуществляется, как известно, административными, экономическими и социально-психологическими методами. При этом роль последних, основанных на использовании межличностных отношений в последние годы неуклонно возрастает. Диагностика морального климата в первичном коллективе является важным инструментом управления на основе социально-психологических методов, так как предпринимаемые должностные перемещения, опираясь на материалы такой диагностики, представляются не стихийными, а научно-обоснованными.

Основным документом диагностики является «Карта личной оценки морального климата коллектива», заполненная согласно требованиям доверительности и откровенности (табл. 1).

Таблица 1

Карта личной оценки морального климата коллектива

Вопросы для выражения своего мнения (персонально по каждому члену коллектива)	Фамилии опрашиваемых
1	2
1. Каково его отношение к учебе? А - в высшей степени активно Б - активно В - иногда не проявляется Г - как правило, не проявляется Д - трудно сказать	
2. Как проявляется его добросовестность в отношении к труду? А - в высшей степени активно Б - активно В - иногда не проявляется Г - как правило не проявляется Д - трудно сказать	

1	2
<p>3. Как проявляется его способность воспринимать и внедрять передовой опыт?</p> <p>А - в высшей степени активно    Б - активно  В - иногда не проявляется  Г - как правило не проявляется  Д - трудно сказать</p>	
<p>4. Как проявляется высокое сознание общественного долга?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>5. Как проявляется его нетерпимость к нарушениям общественных интересов?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>6. Как проявляется его коллективизм и товарищеская взаимопомощь?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>7. Как проявляется его гуманное отношение к людям?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>8. Как проявляется его честность?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>9. Как проявляется его нравственная чистота?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>10. Как проявляется его простота и скромность в общественной жизни?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>11. Как проявляется его непримиримость к несправедливости?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>12. Как проявляется его непримиримость к карьеризму?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>13. Как проявляется его дружба и братство с членами коллектива других национальностей?</p> <p>А, Б, В, Г, Д</p>	
<p>14. А теперь предположим, что Вам поручили пересмотреть состав коллектива в целом. Как бы Вы это сделали?</p> <p>А - обязательно оставил бы в коллективе  Б - пожалуй оставил бы в коллективе  В - скорее всего не оставил бы в коллективе  Г - ни за что не оставил бы в коллективе  Д - трудно сказать</p>	

Каждому члену исследуемого коллектива, каковым в условиях практических занятий является академическая группа (или подгруппа), предполагается высказать своё личное мнение относительно интенсивности проявления важнейших морально-психологических качеств в поведении окружающих его людей.

Всего в «карте» 14 вопросов, последний из которых отражает психологическую взаимоприемлемость членов коллектива. Ответы на вопросы выражаются посредством набора стандартных индексов (А, Б, В, Г, Д), расшифровываемых качественно адекватными фразами, где индекс А – означает в высшей степени активное, Б – активное, В – недостаточно активное проявление данного качества, Г – его отсутствие, Д – неопределенность мнения опрашиваемого.

Результаты анкетного опроса по «Карте личной оценки морального климата коллектива» следует свести во вспомогательную таблицу, в которой в количественной форме обобщаются мнения членов коллектива о степени проявления отдельных качеств у своих коллег (табл. 2).

Таблица 2

## Проявление отдельных качеств среди членов исследуемого коллектива

Оцениваемые качества	Оценка					
	А	Б	В	Г	Д	А+Б
1. Бахтинова						
Отношение к учебе	3	3	0	0	0	6
Добросовестность	4	1	1	0	0	5
Способность внедрять опыт	3	2	0	0	1	5
Сознание долга	2	3	0	1	0	5
Нетерпимость к нарушениям	3	3	0	0	0	6
Коллективизм	2	2	1	1	0	4
Гуманность	1	4	1	0	0	5
Честность	1	3	2	0	0	4
Нравственная чистота	3	2	1	0	0	5
Простота, скромность	1	4	1	0	0	5
Непримиримость к несправедливости	2	2	1	1	0	4
Непримиримость к карьеризму	3	1	1	0	1	4
Дружба и братство	3	2	1	0	0	5
Социометрическая ситуация	3	1	1	1	0	4
Итого:	34	33	11	4	2	67

На основании приведенных табличных данных составляется структурная карта моральных качеств коллектива (табл. 3).

Целесообразно на основе структурной карты моральных качеств исследуемого коллектива представить общую сумму индексов соответствующим ранжированным рядом.

Бирюков – 71 оц. единиц

Марков – 69 оц. единиц

Сергеев – 68 оц. единиц



Ивашутин – 68 оц. единиц  
 Бахтинова – 67 оц. единиц  
 Дмитроченко – 64 оц. единиц  
 Итомленский– 63 оц. единиц

Таблица 3

## Структурная карта моральных качеств коллектива

Фамилии членов коллектива	Общая сумма индексов					
	А	Б	В	Г	Д	А+Б
Бахтинова	34	33	11	4	2	67
Бирюков	24	47	12	4	5	71
Итомленский	32	31	10	7	2	63
Ивашутин	28	40	12	6	4	68
Сергеев	37	31	11	3	4	68
Дмитроченко	26	38	19	5	2	64
Марков	29	40	13	7	2	69
Всего по коллективу	210	260	88	36	21	470

На основе проведенной диагностики проанализировать сложившуюся ситуацию.

## ТЕМА 2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Функции управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

### Вопросы для обсуждения

1. Сущность и взаимосвязь функций управления.
2. Роль планирования в управлении.
3. Принципы и техника планирования.
4. Отличие функции организации от функции планирования.
5. Принципы, которыми руководствуются в процессе выполнения функции организации.
6. Суть мотивации как функции управления.
7. Роль контроля в управлении.
8. Виды контроля.
9. Опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей.

### Контрольный тест

1. Что такое функция управления?
  - А. управленческая деятельность
  - В. обособленный вид управленческой деятельности
  - С. должностная обязанность менеджера.

2. Назовите первую функцию процесса управления?

- А. мотивация
- В. организация
- С. планирование
- Д. контроль
- Е. координация.

3. Какова роль координации в процессе управления?

- А. формировать структуру организации
- В. распределять полномочия между органами
- С. обеспечивать взаимодействие и согласованность звеньев
- Д. обеспечивать связь между подразделениями

4. Что такое планирование?

- А. разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- В. вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей
- С. определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам
- Д. доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

5. Что такое контроль?

- А. меры по коррекции всех значительных отклонений от плана
- В. наблюдение, проверка всех сторон деятельности
- С. наблюдение за выполнением работ, намеченных планом
- Д. управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

### **Практическое задание**

#### **«Распределение функциональных обязанностей работников аппарата управления водохозяйственным и дорожным строительством»**

##### Методика выполнения

I. Выбрав из табл. 4 определенную должность (2 студента на одну должность) и пользуясь нижеприводимым буквенным кодом функций или управленческих действий необходимо составить функциональную матрицу. Разработка функциональной матрицы состоит в проставлении против каждой функции или вида управленческой работы соответствующего данной должности буквенного кода.

#### *Рекомендуемый буквенный код различных функций и управленческих действий для заполнения функциональной матрицы*

РП – решающий голос на коллегиальной основе с правом утверждающей подписи;

Р – тоже без права решающей подписи;

Я – единоличное решение;

У – участие в подготовке решения (проработка отдельных вопросов и др.);  
 П – планирование, подготовка вопроса;  
 О – организация;  
 К – контроль за исполнением решения (утвержденного - документа, распоряжения);  
 С – согласование, визирование;  
 Т – исполнение;  
 Об – обеспечение;  
 И – получение информации;  
 А – активизация;  
 Ст – стимулирование;  
 Кр – координация;  
 Н – в работе не участвует.

2. Результаты этой работы заносятся в общую функциональную матрицу по всем должностям в той же табличной форме (табл. 4).

Таблица 4

## Функциональная матрица должностей работников аппарата управления

№ п/п	Функция или вид управленческой работы	Начальник	Главный инженер	Зам. по производству	Заместитель по экономике	Заместитель по кадрам	Начальник ПЭО	Начальник ОТиЗ	Начальник УМ	Начальник ПТО	Начальник СДО	Начальник УПТК	Начальник юр. группы
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

3. Определяется трудоемкость выполнения той или иной функции или управленческой работы. Для этого выявляются относительные значения трудоемкости каждого кодового знака функциональной матрицы. На этой основе составляется матрица предпочтений. Все символы этой матрицы поочередно сравниваются друг с другом. Более предпочтительному кодовому знаку присваивается число 2, менее предпочтительному – 0, равному – 1.

Например, при сравнении кода РП с Р выявлено, что кодовый знак РП предпочтительнее кодового знака Р (табл. 5). Тогда в графе 3 первой строки за-

писываем число 2. И по аналогии, так как буквенный код Р менее значим, чем РП, то в графе 2 второй строки записываем 0.

Таблица 5

Матрица предпочтений для различных функций или видов управленческой работы

Буквенный код	РП	Р	Я	У	П	О	К	С	Т	Об	И	А	Ст	Кр	Н	Сумма по строчке
РП	1	2	2	2	1	2	2	0								12
Р	0	1	2	1	1	2	1	0								8
Я	0	0	1	2	2	1	2	0								8
У	0	1	0	1	1	2	1	0								8
П	2	1	0	1	1	2	1	0								7
О	0	0	1	0	0	1	0	0								2
К	0	1	0	1	1	2	1	0								6
С	2	2	2	2	2	2	2	1								15
Т																
Об																
И																
А																
Ст																
Кр																
Н																

Примечание:

Приводимая матрица предпочтений составлена лишь на одну из приводимых в табл. 4 должность. В данной матрице используется лишь 8 буквенных кодов (РП, Р, Я, У, П, О, К, С) и сумма по строке отвечает только этим кодам. При выполнении упражнения следует использовать все 15 буквенных кодов.

4. Суммируем числа каждой строки, получаем значимость каждого буквенного кода функциональной матрицы. Так, буквенный код РП имеет значимость 12, Р – 8 и т.д.

5. Выраженная количественно относительная трудоемкость каждого буквенного кода переписывается в функциональную матрицу, в которой теперь вместо кодов появляются их числовые значения.

6. На основе цифровых значений каждого буквенного кода производим сравнительную оценку трудоемкости функций управленческих действий между различными должностями.

7. По данным новой функциональной матрицы, в которой вместо буквенного кода записано их цифровое значение, необходимо выполнить развернутый анализ и сделать соответствующие выводы.

### ТЕМА 3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Методы управления производством - это способы целенаправленного воздействия на работников и производственные коллективы, обеспечивающие координацию их деятельности в процессе производства.

#### Вопросы для обсуждения

1. Сущность методов управления.
2. Отличие методов управления от функций управления.
3. Характеристика административных методов управления.
4. Суть экономических методов управления и их отличие от административных.
5. Социально-психологические методы управления.
6. Система социально-психологического воздействия на примере организации.

#### Контрольный тест

1. Что такое методы управления?
  - A. закономерности управления
  - B. основные правила управления
  - C. управленческие законы
  - D. способы воздействия субъекта на объект
  - E. методы работы менеджеров
2. На чем основываются административные методы управления?
  - A. на законодательных и нормативных актах
  - B. на экономических интересах объектов управления
  - C. на воздействии на социально-бытовые условия работающих
  - D. на штрафных санкциях
3. Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?
  - A. административные
  - B. экономические
  - C. социально-психологические
  - D. балансовые
  - E. сетевые
4. Экономические методы управления...
  - A. основаны на правах ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления
  - B. опираются на систему экономических интересов личности, коллектива и общества
  - C. предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных
  - D. построены на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей.

5. Какие методы основаны на использовании руководителем власти и ответственности подчиненных?

А. экономические

В. организационно-распорядительные

С. социально-психологические.

### Практическое задание «Социально-психологические методы управления»

#### Методика выполнения

1. Каждому студенту предлагается заполнить карточку, в которой указываются фамилии трех, вызывающих наибольшие симпатии, своих товарищей по группе. В верхнем правом углу карточки студент указывает свою фамилию.

Приводим образец такой карточки:

Андрюшин К.
1. Доминский Д.
2. Ларченко С.
3. Николаенко А

Для того, чтобы в группе выполнением данного упражнения были заняты все присутствующие студенты, карточки составляются в 8-10 экземплярах. Таким образом, формируется 8-10 комплектов карточек, над которыми работают примерно 2-3 студента.

2. Карточки какого комплекта, число которых соответствует количеству присутствующих студентов, располагаются в алфавитном порядке. Результаты опроса студентов из каждой карточки заносятся в матрицу. Взаимный выбор в матрице обозначаем крестиком, заключенным в кружок (табл. 6).

3. Для выявления микрогрупп первичного коллектива необходимо составить новую матрицу (табл. 7).

Таблица 6

Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Андрюшин				⊕						+				+	
2	Бородко			⊕						+						⊕
3	Громов		⊕						+		+					
4	Доминский	⊕		+												+
5	Ожегов	+							+					⊕		
6	Зайцев				+			⊕						+		
7	Ильин		+				⊕					⊕				
8	Карасев		+							+				⊕		
9	Катюшин	+				+							+			
10	Кузнецов		+					+							⊕	
11	Курчин				+			⊕					⊕			
12	Ларченко	+					+					⊕				
13	Лобанов					⊕			⊕						+	
14	Муравьев					+		+			⊕					

15	Николаенко		⊕						+					+		
Количество выборов		3	5	2	3	3	2	4	4	2	3	2	2	4	3	2
Количество взаимных выборов		1	2	1	1	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1

Новая матрица (табл. 7) составляется в следующем порядке:

Заготавливаем такую же матричную сетку, как и для первой матрицы. Из верхнего угла в правый нижний проводим диагональную линию, перечеркивая расположенные по этой линии клетки квадрата.

Из первой матрицы выбираем любого члена коллектива, имеющего с кем-либо взаимный выбор. Его порядковый номер и фамилию заносим в первую строчку матрицы. Этот же номер проставляем в первой клетке сверху (№1 - Андриюшин). Затем из первой матрицы выбираем тех, кто находится во взаимном выборе с занесенным в первую строчку. Его порядковый номер и фамилию записываем во вторую строку (№4 – Доминский). Этот же номер (№4) заносим сверху во вторую колонку. В соответствующие клетки матрицы записываем крестик. Следующего члена коллектива, находящегося во взаимном выборе, записываем в третью строчку с сохранением его номера из первой матрицы. Знак взаимного выбора «+» проставляем в соответствующую клетку.

4. Выбор из первой матрицы продолжаем до полной исчерпаемости взаимных выборов у всех заносимых в последующую строчку. Таким образом, замыкается круг лиц со взаимным выбором. Лиц, не имеющих взаимного выбора, записываем в последних строчках. Затем оконтуриваем выявленные микрогруппы.

Таблица 7

Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	4	2	3	15	5	13	8	6	7	11	12	10	14	9
1	Андриюшин		+													
4	Доминский	+														
2	Бородко				+	+										
3	Громов				+											
15	Николаенко				+											
5	Ожегов							+	+							
13	Лобанов							+	+							
8	Карасев							+								
6	Зайцев										+					
7	Ильин										+	+				
11	Курчин											+	+			
12	Ларченко											+				
10	Кузнецов														+	
14	Муравьев													+		
9	Катюшин															

5. Сделать выводы по новой матрице.

## ТЕМА 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Управленческое решение - результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, методов и средств ее разрешения в соответствии с целью системы управления.

### Вопросы для обсуждения

1. Понятие управленческого решения.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Характеристика основных моментов принятия решений (интуиция, суждение, рациональность).
4. Классификация управленческих решений.
5. Технология принятия решений.
6. Этапы принятия решений.
7. Общая классификация методов принятия управленческих решений.
8. Реализация решений.
9. Контроль за выполнением решения.

### Контрольный тест

1. Какой этап является первым в процессе принятия и реализации управленческих решений?
  - A. определение критериев решения проблемы
  - B. формулирование проблемы
  - C. признание проблемы
  - D. оценка альтернатив
  - E. разработка альтернатив.
2. На этапе «Анализ ситуации» осуществляется
  - A. установление фактических значений показателей и анализ отклонений от нормативных значений
  - B. только установление фактических значений показателей
  - C. только анализ отклонений от нормативных значений
  - D. только назначение нормативных значений показателей.
3. Какие классы решений не входят в группировку по длительности действия?
  - A. стратегические
  - B. оперативные
  - C. тактические
  - D. экономические.
4. Управленческое решение – это...
  - A. решение, принимаемое там, где возникла проблемная ситуация
  - B. концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии
  - C. формула управленческого воздействия на управляемый объект
  - D. четкие и обоснованные формулировки задач.



5. Какие бывают классы решений при группировке по лицам, принимающим решение?

- А. индивидуальные, групповые
- В. одноуровневые, многоуровневые
- С. внутри организации, за ее пределы
- Д. одноцелевые, многоцелевые.

### **Практическое задание**

#### **«Анализ использования рабочего времени работника аппарата управления водохозяйственного и дорожного строительства»**

##### Методика выполнения

1. Произвести распределение приводимых видов трудовой деятельности работника аппарата управления по 11 обобщенным функциональным группам (гр. 1, табл. 8).

#### ***Виды трудовой деятельности работников аппарата управления водохозяйственного и дорожного строительства***

1. Изучение рабочих чертежей и ПСД.
2. Выполнение инженерно-экономических расчетов и изысканий.
3. Руководство технологическим процессом по видам работ.
4. Проведение планерок, диспетчерских совещаний.
5. Подведение итогов работ.
6. Анализ выполнения плана и результатов работы участков.
7. Поиск, сбор, обработка и анализ первичной информации.
8. Обмен информацией между работниками в виде указаний, консультаций, замечаний, претензий, согласований через непосредственный контакт, средства связи и в письменной форме.
9. Выписка справок, ведение записей и документов.
10. Совершенствование делопроизводства и рационализация документооборота.
11. Участие в совещаниях вышестоящих органов.
12. Общественная работа.
13. Контроль за ходом выполнения технологических процессов.
14. Контроль выполнения заданий, распоряжений.
15. Изучение специальной литературы, передового отечественного и зарубежного опыта.
16. Экономическая учеба.
17. Комплектование бригад, специализированных звеньев.
18. Воспитательная работа по укреплению трудовой дисциплины.
19. Передвижение между объектами, участками, ПМК.
20. Внутрипроизводственные перемещения.
21. Выполнение должностных обязанностей других категорий работников.

22. Непроизводительные виды трудовой деятельности (поиски документов, хождение за необходимыми работниками, ожидание в приемной, сбор подписей, согласование и др.).

23. Анализ новейших инженерных и экономических разработок.

24. Участие в семинарах, конференциях, посещение родственных предприятий.

25. Расстановка работников на рабочих местах и в производственной инфраструктуре.

26. Распределение техники, материалов между участками.

27. Текущее и перспективное планирование.

28. Разработка оперативных планов и графиков.

29. Составление производственных нарядов, материальных отчетов.

30. Обработка финансовых и банковских документов.

31. Составление, подсчет, заполнение, изучение, подписание и оформление ведомостей, справок, журналов, нарядов, отчетов и других документов.

32. Прием, рассмотрение и отправка корреспонденции.

33. Прием рабочих.

34. Изучение решений вышестоящих органов.

35. Контроль за ведением учета, отчетности.

36. Контроль за выполнением социальных программ.

37. Командировки, деловые поездки.

38. Работа по уменьшению текучести кадров.

39. Рассмотрение спорных вопросов, устранение конфликтных ситуаций.

40. Решение вопросов, связанных с продвижением и перестановкой кадров.

41. Перемещения, связанные с выполнением общественной работы.

42. Потери рабочего времени по организационно-техническим причинам (ожидание работника, электроэнергии, документа, транспорта, телефонной связи и др.).

43. Потери, зависящие от уровня управления (позднее начало работы, посторонние разговоры, отлучка с рабочих мест, преждевременное окончание работы и др.).

44. Работа по совершенствованию кредитно-финансового и хозяйственного механизма.

45. Работа по совершенствованию диспетчерской службы, технических средств управления, оргтехники.

46. Прием телефонограмм.

47. Разноска учетных и отчетных данных.

48. Компьютеризация производства.

49. Подготовка приказов, распоряжений.

50. Рассмотрение почты и ответы на письма.

51. Публицистическая деятельность.

52. Работа в области рационализации и изобретательства.

53. Прием комиссий, вышестоящих руководителей других организаций.

54. Работа над докладами, справками, конспектами бесед.

55. Организация культурно-массовой работы.

56. Юридическая работа и правовое регулирование.

57. Работа в области качества продукции.

58. Рассмотрение жалоб работников.

59. Бремя на отдых и личные надобности.

60. Изучение маркетинга и менеджмента.

61. Работа, связанная с обслуживанием рабочих мест.

62. Работа, связанная с рационализацией рабочего времени и производственной среды.

63. Время, отведенное на взаимоотношения с банком, субподрядными и другими организациями.

2. Групповые данные о рациональных (нормативных) и фактических затратах рабочего времени (гр. 3, 4, табл. 8) распределить по всем видам трудовой деятельности конкретного работника аппарата управления.

Таблица 8

Рациональные (Р) и фактические (Ф) затраты рабочего времени, %

Виды затрат рабочего времени	Символы	Начальник		Экономист		Бухгалтер		Ст. прораб		Мастер	
		Р	Ф	Р	Ф	Р	Ф	Р	Ф	Р	Ф
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Инженерно-творческая работа	ИТ	12	4	14	9	13	10	11	6,3	9	4,3
2. Оперативное управление производством	ОУ	13	15	8	10	5	5	16	5,7	26	9,2
3. Планово-аналитическая работа	ПА	17	10	20	15	15	18	10	3,3	6	2
4. Информационная и отчетно-учетная деятельность	ИУ	3	5	11	13	20	15	7	13,5	5	6,1
5. Делопроизводство и документирование	Д	3	6	10	12	16	15	8	7,3	11	13,5
6. Контроль производства	К	7	10	3	-	2	5	13	10,1	17	6,6

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7. Совещания, общественная, публицистическая деятельность	С	8	15	8	12	5	10	7	16,7	4	8,3
8. Повышение квалификации	ПК	6	-	6	2	6	-	5	-	5	-
9. Работа с кадрами	РК	10	5	5	2	5	2	6	-	6	0,5
10. Территориальное перемещение	ТП	18	20	12	15	10	10	13	16,2	8	14
11. Несвойственная должностная работа, потери рабочего времени	П	3	10	3	10	3	10	3	20,9	3	35,5
Итого		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

3. По приводимым ниже формулам исчислить показатели (коэффициенты), характеризующие уровень рациональности использования рабочего времени конкретного работника аппарата управления.

***Показатели использования рабочего времени  
работника аппарата управления***

Коэффициент экстенсивности использования рабочего времени:

$$K_{\text{э}} = \frac{\Phi - \Pi}{\Phi}, \quad (1)$$

где  $\Phi$  – общий фонд рабочего времени при 8 часовом рабочем дне (480 минут).

$\Pi$  – потери рабочего времени (15% от общего фонда рабочего времени, т.е. 72 минуты).

$$K_{\text{э}} = \frac{480 - 72}{480} = \frac{408}{480} = 0,85.$$

Коэффициент интенсивности использования рабочего времени:

$$K_H = 1 - \sum_{i=1}^n \sqrt{(j_\Phi - j_H)^2}, \quad (2)$$

где  $j_\Phi$  и  $j_H$  – фактическая и рациональная (нормативная) доля каждого элемента затрат рабочего времени;

$n$  – количество видов затрат рабочего времени (по обобщённым функциональным группам затрат рабочего времени).

Интегральный коэффициент использования рабочего времени:

$$K = K_\varepsilon \cdot K_H, \quad (3)$$

Уровень рациональности использования рабочего времени можно вычислить и другим методом.

Коэффициент эффективного использования рабочего времени:

$$K_\varepsilon = \frac{T_{H.P.}}{T_{P.D.}}, \quad (4)$$

где  $T_{H.P.}$  – время непосредственной работы согласно должностной инструкции данного работника;

$T_{P.D.}$  – время общей продолжительности рабочего дня.

$$K_\varepsilon = \frac{408}{480} = 0,85.$$

Коэффициент рациональности структуры затрат рабочего времени:

$$K_P = 1 - \frac{\sqrt{\sum (j_H - j_\Phi)^2}}{100}, \quad (5)$$

где  $j_H$  и  $j_\Phi$  – рациональная (нормативная) и фактическая доля каждого элемента затрат рабочего времени в общей структуре баланса рабочего времени.

Коэффициент общего использования рабочего времени:

$$K = K_\varepsilon \cdot K_P, \quad (6)$$

Коэффициент рационального использования рабочего времени для руководителей находится в пределах 75 - 80% (0,75 - 0,8), главного специалиста 75 - 85% (0,75 - 0,85), руководителя подразделения 65 - 90% (0,85 - 0,9), мастера 85 - 90% (0,85 - 0,9).

4. Используя символы, которыми обозначены 11 обобщенных функциональных групп (гр. 2, табл. 8), составить недельный план-график рабочего времени работника аппарата управления по приведенной ниже форме (табл. 9).

5. Проанализировать результаты расчетов и сделать соответствующие выводы.

Таблица 9

План - график рабочего времени работника аппарата управления

	<u>9</u> <u>00</u>	<u>9</u> <u>30</u>	<u>10</u> <u>00</u>	<u>10</u> <u>30</u>	<u>11</u> <u>00</u>	<u>11</u> <u>30</u>	<u>12</u> <u>00</u>	<u>12</u> <u>30</u>	<u>13</u> <u>00</u>	<u>13</u> <u>30</u>	<u>14</u> <u>00</u>	<u>14</u> <u>30</u>	<u>15</u> <u>00</u>	<u>15</u> <u>30</u>	<u>16</u> <u>00</u>	<u>16</u> <u>30</u>
	<u>9</u> <u>30</u>	<u>10</u> <u>00</u>	<u>10</u> <u>30</u>	<u>11</u> <u>00</u>	<u>11</u> <u>30</u>	<u>12</u> <u>00</u>	<u>12</u> <u>30</u>	<u>13</u> <u>00</u>	<u>13</u> <u>30</u>	<u>14</u> <u>00</u>	<u>14</u> <u>30</u>	<u>15</u> <u>00</u>	<u>15</u> <u>30</u>	<u>16</u> <u>00</u>	<u>16</u> <u>30</u>	<u>17</u> <u>00</u>
<i>П</i> <i>нд</i>																
<i>В</i> <i>т</i>																
<i>С</i> <i>р</i>																
<i>Ч</i> <i>т</i>																
<i>П</i> <i>н</i>																

## ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Управленческий труд - это труд по прогнозированию, планированию, принятию решений, контролю, координации и регулированию производства.

### Вопросы для обсуждения

1. Система работы с кадрами.
2. Принципы подбора кадров.
3. Система оценки кадров.
4. Адаптация кадров.
5. Основные виды коллективов.
6. Формирование коллектива.
7. Формы взаимодействия личности и коллектива.
8. Формальная и реальная власть.
9. Отличие руководителя от лидера.

### Контрольный тест

1. Какое утверждение правомерно для лидера
  - А. он ведет за собой
  - В. он командует
  - С. он просто существует
  - Д. он организует работу
  - Е. он управляет.
  
2. Какие коллективы называются формальными
  - А. образовавшиеся на любом предприятии
  - В. образовавшиеся стихийно
  - С. созданные руководством
  - Д. созданные на основе симпатии работников.
  
3. Власть – это
  - А. возможность влиять на других
  - В. специфическое воздействие на подчиненных
  - С. совокупность способов воздействия на подчиненных
  - Д. любое влияние на людей.
  
4. Укажите наиболее точное определение понятия «управленческий труд»
  - А. труд, направленный на изучение передового опыта
  - В. труд по прогнозированию, планированию, принятию решений, контролю, координации и регулированию производства
  - С. труд, который носит производительный характер, так как работники управления входят в состав «совокупного рабочего»
  - Д. труд, результатом которого являются материальные блага.
  
5. Управленческий труд четко делится на:
  - А. труд линейного руководителя и труд специалиста
  - В. труд специалиста и технического исполнителя
  - С. труд линейного руководителя и технического исполнителя
  - Д. труд линейного руководителя, труд специалиста и технического исполнителя.

### Практическое задание

#### «Кадры управления в водохозяйственном и дорожном строительстве»

##### Методика выполнения

Исходные данные – имеется пять кандидатур на вакантную должность начальника ПМК, СМУ, УООС, среди которых необходимо выбрать наиболее подходящего претендента. Приводим начальную часть характеристик этих кандидатур, которые следует закончить, пользуясь для этого перечнем критериев назначения на руководящую должность.

1. Романенков Ю.В., 1964 г. рождения, образование высшее (окончил МГМИ по специальности инженер-гидротехник). Общий трудовой стаж 26 лет,

в том числе 10 лет по специальности. В 1999 г. прошел курс повышения квалификации. Отличается высокой общественной активностью, профессиональной компетентностью, требовательностью, правдивостью, справедливостью и умением устанавливать контакт с людьми. В принятии управленческих решений допускает некоторую жесткость.

2. Денисов А.В., 1971 г. рождения, образование высшее (окончил Всесоюзный заочный политехнический институт по специальности инженер-механик). Общий трудовой стаж 15 лет, в том числе по специальности - 5 лет. Отличается научно-технической эрудицией и склонностью к исследовательской работе. Честный, вежливый, застенчивый, выдержанный, принципиальный. В принятии управленческих решений опирается на советы кадровых рабочих и опытных специалистов.

3. Липунов Е.А., 1951 г. рождения. Образование среднее специальное (окончил Брянский строительный техникум). Общий трудовой стаж 40 лет, в том числе по специальности 28 лет. Отличается умением организовать производство работ в самых экстремальных условиях. Особенного тяготения к научно-техническим новшествам не испытывает. В отношениях с подчиненными справедливый, хотя нередко резкий и чрезмерно категоричный. Социальная активность недостаточно высокая. Производственный план всегда выполняется.

4. Мартыненко А.А., 1960 г. рождения. Образование высшее (окончил географический факультет МГУ). Общий трудовой стаж 20 лет, в том числе по специальности 5 лет. Отличается широкой эрудицией, знанием достижений науки и техники. Специфические особенности гидромелиоративного строительства освоил достаточно глубоко. Сдержанный, тактичный, педантичный о вопросах учета и отчетности.

5. Аветисян Д.Г., 1982 г. рождения. Образование высшее (окончил Ровенский институт водного хозяйства по специальности инженер-мелиоратор). Общий трудовой стаж 6 лет, в том числе 5 лет по специальности. Отличается профессиональной компетентностью, общеобразовательной эрудицией, умением сплотить коллектив перед лицом предстоящих производственных задач. Следит за научно-техническими достижениями. Выдержанный, требовательный, справедливый, доброжелательный и социально активный.

Варианты приведенных характеристик кандидатур распределяются среди студентов, после чего изучаются следующие критерии назначения на должность:

$K_1$  - деловые качества

$K_{11}$  - профессиональная компетентность

$K_{111}$  - образование

$K_{112}$  - стаж по специальности

$K_{113}$  - стаж на данном предприятии

$K_{114}$  - повышение квалификации

$K_{12}$  - организаторские качества

$K_{121}$  - умение установить права, обязанности работников

$K_{122}$  - умение наладить учет и контроль

$K_{123}$  - умение разграничить текущие и перспективные задачи

$K_{124}$  - умение сплотить коллектив



- К<sub>125</sub> - умение использовать моральные и материальные стимулы
- К<sub>13</sub>- качество выполняемой работы
- К<sub>131</sub> - полнота выполнения обязанностей
- К<sub>132</sub> - результативность работы
- К<sub>14</sub> - творческая активность
- К<sub>141</sub> - внедрение передового опыта
- К<sub>142</sub> - активизация деятельности общественных организаций
- К<sub>143</sub> - публицистическая активность
- К<sub>15</sub> - общественная активность
- К<sub>151</sub> - выполнение общественных поручений
- К<sub>152</sub> - фактическое выполнение поручений
- К<sub>16</sub> - производственная дисциплинированность
- К<sub>161</sub> - Рационализация рабочего времени
- К<sub>162</sub> - интенсивность труда
- К<sub>2</sub> - личные качества
- К<sub>21</sub>- выдержка
- К<sub>211</sub> - умение управлять эмоциями
- К<sub>212</sub> - оптимизм
- К<sub>22</sub> - отношение к людям
- К<sub>221</sub> - чуткость
- К<sub>222</sub> - вежливость
- К<sub>223</sub> - тактичность
- К<sub>224</sub> - доброжелательность
- К<sub>225</sub> - требовательность
- К<sub>226</sub> - справедливость
- К<sub>23</sub> - отношение к себе
- К<sub>231</sub> - этика поведения
- К<sub>232</sub> - единство слова и дела
- К<sub>233</sub> - правдивость
- К<sub>234</sub> - умение организовать свой труд
- К<sub>235</sub> - отношение к критике
- К<sub>24</sub> - психофизиологические качества
- К<sub>241</sub> - память
- К<sub>242</sub> - умение переключаться с одного вида деятельности на другой

После изучения критериев назначения на руководящую должность и окончательной отработки на их основе характеристик всех претендентов, следует приступить к расчету величины общей оценки кандидата. Расчет выполняется в табличной форме (табл. 10).

Расчет производится с соблюдением определенных условий и последовательности:

1. Каждому критерию присваивается свой цифровой индекс.
2. Оценка критериев производится в пятибалльной системе и в весовых коэффициентах. При этом самый высокий балл присваивается за высшее проявление данного качества.

Таких же принципов следует придерживаться при оценке в весовых коэффициентах. Причем, в сумме величины весовых коэффициентов по какой-либо группе критериев не должны превышать единицу.

3. Далее расчет производим, придерживаясь следующей последовательности:

а)  $P_1$  (графа 4) = произведение значений графы 2 и графы 3

б)  $C_1$  (графа 5) = сумма значений графы 4 по каждой группе критериев

в)  $P_2$  (графа 6) = произведение значений графы 3 и графы 5

г)  $C_2$  (графа 7) = сумма значений графы 6  $(0,975+1,9)=2,875$

д)  $P_3$  (графа 8) = произведение графы 3 и графы 7 по каждому обобщающему качеству

е)  $C_3$  (графа 9) - есть величина общей деловой оценки претендента на должность, которая определяется как сумма значений по графе 8.

Таблица 10

Расчет величины общей деловой оценки претендента на должность

Критерии	Оценки критериев		$P_1$	$C_1$	$P_2$	$C_2$	$P_3$	$C_3$
	в баллах	в весовых коэффициентах						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
К								3,46
$K_1$		0,34				2,875	0,98	
$K_{11}$		0,5		1,95	0,975			
$K_{111}$	1	0,15	0,15					
$K_{112}$	1	0,15	0,15					
$K_{113}$	1	0,15	0,15					
$K_{114}$	3	0,4	1,2					
$K_{115}$	2	0,15	0,3					
$K_{12}$		0,5		3,8	1,9			
$K_{121}$	4	0,4	1,6					
$K_{122}$	4	0,4	1,6					
$K_{123}$	3	0,2	0,6					

Претендент, набравший наибольшее значение имеет все объективные основания для замещения вакантной должности.

## ТЕМА 6. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

**Стиль управления** - это совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения.

### Вопросы для обсуждения

1. Что понимают под стилем управления.
2. Почему стиль управления – явление строго индивидуальное.
3. Характеристика авторитарного стиля управления.
4. Характерные черты демократического стиля управления.
5. Особенности либерального стиля управления.
6. Почему один и тот же стиль управления не подходит для всех организаций.
7. На конкретных примерах покажите применение руководителем различных стилей управления.

### Контрольный тест

1. Что такое стиль управления?
  - A. профессиональная деятельность руководителя
  - B. методы управления руководителя
  - C. повседневное поведение руководителя
  - D. устойчивые способы решения задач.
  
2. Какой из перечисленных факторов в наибольшей мере определяет стиль деятельности руководителя?
  - A. уровень квалификации работников
  - B. специфика деятельности предприятия
  - C. опыт работы
  - D. размеры коллектива.
  
3. Какой стиль следует использовать руководителю, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?
  - A. все стили управления
  - B. либеральный
  - C. демократический
  - D. авторитарный.
  
4. Какие из ниже перечисленных стилей управления существуют?
  - A. авторитарный, демократический, либеральный
  - B. авторитарный, демократический, научный
  - C. демократический, либеральный, научный
  - D. авторитарный, либеральный, научный.
  
5. Какому стилю управления присуща высокая концентрация власти в руках руководителя?
  - A. авторитарному
  - B. демократическому
  - C. либеральному
  - D. никакому из перечисленных.

## **Практическое задание**

### **Деловая игра «Новый руководитель»**

Деловая игра предусматривает обсуждение типичных ситуаций, возникающих при управлении российским предприятием в реальных условиях современной российской экономической жизни. Вместе с руководителем типичного предприятия участники деловой игры пройдут все стадии реорганизации деятельности предприятия, столкнутся с необходимостью решения управленческих проблем, которые неизбежно возникают в работе каждого руководителя.

Деловая игра состоит из конкретных четко сформулированных проблем, которые возникают перед руководителем в процессе его управленческой деятельности, и тех решений, которые принимались руководителем в сложившихся управленческих ситуациях.

После того как участники деловой игры ознакомятся с управленческой ситуацией и проблемой, которую надлежит решить, они должны указать наиболее эффективные, с их точки зрения, пути ее решения.

#### **Управленческая ситуация**

На предприятии по производству строительных материалов средней мощности сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество строительных материалов, которые оказались нереализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества выпускаемой продукции.

Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения предприятия, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта продукции.

Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией.

***Проблема 1.** Учредителям предприятия по производству строительных материалов в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности.*

#### *Возможные действия учредителей:*

1. Выделение предприятию дополнительных инвестиций.
2. Одобрение стратегии развития предприятия, представленной его руководством.
3. Замена руководства предприятия.

***Проблема 2.** Учредителям предприятия по производству строительных материалов необходимо подобрать руководителя, который мог бы вывести его из критического положения.*

Возможные действия учредителей:

1. Подобрать кандидатуру директора предприятия среди знакомых и друзей.
2. Искать кандидатуру директора на стороне силами собственного отдела кадров.
3. Обратиться для поиска кандидатуры директора в кадровое агентство.

**Проблема 3.** *Перед вновь назначенным директором остро встала задача формирования дееспособного руководящего состава предприятия, совместно с которым ему предстояло осуществить реорганизацию и вывести предприятие из критического положения.*

Возможные действия руководителя:

1. Сохранение прежнего состава руководителей на основных направлениях деятельности предприятия.
2. Частичное обновление состава руководителей на основных направлениях деятельности предприятия.
3. Значительное обновление состава руководителей на основных направлениях деятельности предприятия.
4. Полное обновление состава руководителей на основных направлениях деятельности предприятия.

**Проблема 4.** *Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.*

Возможные действия руководителя:

1. Проведение анализа положения, сложившегося на основных участках деятельности, силами плановых и экономических служб предприятия.
2. Проведение анализа положения, сложившегося на основных участках деятельности, силами вновь формируемой команды.
3. Привлечение консалтинговой фирмы для анализа положения, сложившегося на основных участках деятельности

Анализ можно проводить:

1. Традиционными методами непосредственного анализа сложившегося положения на основных участках деятельности.
2. Методами SWOT-анализа.
3. Методом экспертных оценок с привлечением специалистов высокого профессионального уровня по основным направлениям деятельности.

**Проблема 5.** *Новое руководство предприятия по производству строительных материалов поставило задачу выработать стратегию развития на трехлетний период, в соответствии с которой предпринимались бы целенаправленные действия по выводу предприятия из критического положения.*

Возможные действия руководителя:

1. Модернизация стратегии развития предприятия, разработанной прежним руководством предприятия.
2. Разработка новой стратегии развития предприятия на долгосрочную перспективу.

3. Разработка новой стратегии развития предприятия, которую предполагается время от времени корректировать в соответствии с постоянно происходящими изменениями на рынках сбыта, вновь внедряемыми технологиями и т.д.

**Проблема 6.** *Перед новым директором встала задача реализации намеченной им кадровой политики, и прежде всего освобождения управленческих должностей, которые должны занять члены формируемой команды управленцев.*

Возможные действия руководителя:

1. Пригласить для разговора каждого из представителей прежнего руководства предприятия и попросить его освободить место для вновь приглашенного специалиста.

2. Пригласить для разговора каждого из представителей прежнего руководства предприятия и предложить ему другую должность.

3. Поручить практически невыполнимую работу.

4. Поручить работу подчиненному, а ее выполнения потребовать от руководителя, на место которого приглашается новый специалист.

5. Отказаться от приглашения нового специалиста, сохранив должность за представителем прежней команды управленцев.

**Проблема 7.** *Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием.*

Возможные действия руководства предприятия:

1. Сохранить прежнюю организационную структуру предприятия.

2. Перейти к функциональной организационной структуре.

3. Перейти к матричной структуре организации.

4. Использовать иную организационную структуру.

**Проблема 8.** *Намеченное изменение системы делопроизводства на предприятии стало одним из ключевых моментов реорганизации всей системы управления. Чтобы делопроизводство полностью соответствовало реорганизуемой системе управления и стало одним из существенных механизмов реализации принимаемых новым руководством управленческих решений, потребовались анализ состояния делопроизводства на предприятии и подготовка предложений по его совершенствованию в соответствии с изменившимися задачами, стоящими перед реорганизуемой системой управления предприятием.*

Возможные действия руководства предприятия:

1. Изменение схемы прохождения входящей и исходящей документации.

2. Изменение системы контроля исполнения принятых управленческих решений.

3. Использование в системе делопроизводства современных информационных технологий.

4. Сохранение прежней системы делопроизводства.

**Проблема 9.** В сжатые сроки на предприятии должна быть проведена оценка экономической эффективности основных направлений его деятельности и определены виды выпускаемой продукции, которые способны внести существенный вклад в получение предприятием прибыли.

Возможные действия заместителя директора по экономическим вопросам:

1. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с прежними руководителями финансово-экономических служб предприятия.

2. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с трудовым коллективом.

3. Подготовка маркетинговыми службами предприятия анализа спроса на основные виды производимой предприятием продукции.

4. Проведение вновь сформированными финансово-экономическими службами предприятия анализа экономической эффективности видов производимых предприятием строительных материалов.

**Проблема 10.** Начиная свою деятельность по выводу предприятия из тяжелого экономического положения, новое руководство должно было определить наиболее перспективные виды продукции, на которые следовало бы сделать ставку при формировании планов реализации стратегии развития предприятия.

Возможные действия руководства предприятия:

1. Включить в план производства предприятия только те виды продукции, экономическая эффективность которых высока.

2. Сохранить план производства, разработанный прежним руководством предприятия.

3. Провести анализ ситуации на рынках сбыта строительных материалов.

4. Оценить степень лидерства производимой предприятием продукции на рынках сбыта строительных материалов.

**Проблема 11.** Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, а с другой - охватывал бы все стороны его деятельности.

Возможные действия руководства предприятия:

1. Принятие плана деятельности предприятия, разработанного прежним руководством.

2. Разработка финансового плана предприятия.

3. Разработка производственного плана.

4. Разработка бизнес-плана.

**Проблема 12.** Перед новым руководителем предприятия встала задача непосредственной организации процесса решения возникающих управленческих проблем. Необходимо было одновременно с формированием новой команды управленцев перераспределять обязанности и делегировать полномочия по решению многих управленческих проблем, не требующих его обязательного участия, другим представителям руководства предприятия, а также определить приоритетность наиболее важных управленческих проблем, решение которых нельзя было делегировать другим.

Возможные действия руководителя предприятия:

1. Самому решать все возникающие на заводе проблемы.
2. Доверить решение менее значимых проблем новому и прежнему составу руководства завода, оставив себе решение всех достаточно серьезных проблем.
3. Сконцентрировать внимание на решении важных оперативных проблем, уделяя оставшееся время проблемам реорганизации предприятия.
4. Сконцентрировать внимание на реализации новых возможностей, открывающихся перед предприятием, сохранив за собой решение лишь оперативных проблем, которые не могут быть решены без его личного участия.

**ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Производственная структура - это количественный состав и пропорции в главных, дополнительных и вспомогательных отраслях предприятий и формы взаимосвязи на каждой ступени организации производства. Элементами производственной структуры сельскохозяйственных предприятий являются отрасли растениеводства, животноводства, а также подсобных и перерабатывающих производств.

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри предприятия.

Структура управления – совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчинения и взаимосвязи по горизонтали и вертикали.

**Вопросы для обсуждения**

1. Понятие структуры управления.
2. Факторы, влияющие на структуру управления.
3. Принципы построения структур управления.
4. Правила построения структур управления.
5. Типы структур управления.
6. Суть линейной структуры управления.
7. Суть функциональной структуры управления.
8. Линейно-функциональная структура управления.
9. Матричная структура управления.
10. Отделенческая структура управления.
11. Цеховая структура управления.
12. Проектирование структур управления.

**Контрольный тест**

1. В чем состоит основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной?
  - А. в перегруженности главного менеджера
  - В. в функциях линейных руководителей
  - С. в полномочиях функциональных подразделений
  - Д. в количестве функциональных подразделений.



2. Какие существуют типы дивизиональных оргструктур?
- A. эдохократические, многомерные и партисипативные
  - B. комбинированные и матричные
  - C. линейно-функциональные и штабные
  - D. потребительские, региональные и продуктовые.
3. В какой организационной структуре функциональные подразделения лишены властных полномочий?
- A. в линейно-функциональной
  - B. в линейно-штабной
  - C. в матричной
  - D. в региональной
  - E. в продуктовой.
4. Что такое производственная структура управления?
- A. совокупность составных частей и устойчивых связей между ними
  - B. совокупность отраслей и устойчивых связей между ними
  - C. совокупность функций и устойчивых связей между ними
  - D. совокупность исполнительных звеньев и устойчивых связей между ними.
5. Сущность линейной структуры управления состоит в том, что...
- A. для выполнения отдельных специализированных функций выделяют специальные звенья или отдельных исполнителей
  - B. организуются временные творческие коллективы для выполнения определенных программ или решения конкретных проблем
  - C. каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель
  - D. одинаковые по специализации подразделения независимо от территориального расположения объединяются в цеха.

### **Практическое задание** **«Организационные структуры управления»**

#### Методика выполнения

1. На основе проработки программного материала по курсу (конспект лекции, литературные источники) уясняются разновидности (типы) существующих организационных структур управления и основные требования к их построению. После этого следует приступить к построению организационной структуры.

2. На следующем этапе выполнения данного упражнения следует перейти к комплексной оценке уровня рациональности построенной организационной структуры управления, т.е. к определению интегрального коэффициента рациональности  $K_p$  по формуле:

$$K_p = \sqrt{K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5 \cdot K_6 \cdot K_7}, \quad (7)$$

где  $K_p$  – коэффициент рациональности, рассчитываемый как среднегеометрическая величина ряда частных коэффициентов;

$K_1$  – коэффициент соответствия структурных звеньев и отдельных исполнителей системе выполняемых функций, рассчитываемый по формуле:

$$K_1 = \frac{n - n'}{n}, \quad (8)$$

$K_2$  – коэффициент соответствия анализируемой структуры требованиям признаков единоначалия, рассчитываемый по формуле:

$$K_2 = \frac{Ч'_2}{n}, \quad (9)$$

$K_3$  – коэффициент соответствия структуры требованиям принципа минимизации числа уровней управления, рассчитываемый по формуле:

$$K_3 = \frac{Ч'_3}{Ч_3}, \quad (10)$$

Значение  $Ч'_3$  определяем по формуле:

$$Ч'_3 = \frac{\ell P - \ell H_{yn} - \ell C + \ell H_{yc}}{\ell H_{yc}}, \quad (11)$$

$K_4$  – коэффициент соответствия структуры требованиям принципа оптимальности норм управляемости, рассчитываемый по формуле:

$$K_4 = \frac{Ч'_4}{n}, \quad (12)$$

$K_5$  – коэффициент соответствия структуры требованиям принципа необходимости выделения работников аппарата управления, занимающихся вопросами перспективного развития и технического прогресса, рассчитываемый по формуле:

$$K_5 = \frac{Ч'_5}{Ч_5}, \quad (13)$$

$K_6$  – коэффициент организационного регламентирования, рассчитываемый по формуле:



Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10. Число должностей, для которых соблюдены нормы управляемости	$\mathcal{C}_4'$	27	28	29	32	34	39	3	31	31	34
11. Фактическая доля рабочих, занимающихся вопросами перспективы, %	$\mathcal{C}_5'$	11	10	11	12	13	14	9	10	10	13
12. Рекомендуемая доля работников, занимающихся вопросами перспективного развития, %	$\mathcal{C}_5$	11	11	11	12	10	12	10	11	12	10
13. Число структурных подразделений, имеющих разработанные положения	$K_n'$	7	8	10	11	9	8	7	11	6	8
14. Число должностей, имеющих должностные инструкции	$K_d'$	35	36	37	34	33	36	36	37	37	32
15. Общее число подразделений в структуре	$K_n$	12	13	14	14	11	15	12	10	11	12
16. Число структурных подразделений, численность которых соответствует нормативам	$K_0'$	11	10	10	9	9	12	11	12	11	13

Пример: используя данные таблицы 11 (вариант 1), получим следующие расчетные показатели частных коэффициентов:

$$K_1 = \frac{69 - 6}{69} = \frac{63}{69} = 0,91;$$

$$K_2 = \frac{64}{69} = 0,93;$$

$$K_3 = \frac{3}{5} = 0,6 \text{ при } \mathcal{C}'_3 = \frac{\ell 350 - \ell 16 - \ell 1 + \ell 7}{\ell 7} = 2,6 \approx 3;$$

$$K_4 = \frac{27}{69} = 0,39;$$

$$K_5 = \frac{11}{11} = 1;$$

$$K_6 = \frac{\frac{35}{69} + \frac{7}{12}}{2} = 0,55;$$

$$K_7 = \frac{11}{12} = 0,92;$$

Тогда интегральный коэффициент уровня рациональности анализируемой организационной структуры управления будет соответствовать.

$$K_p = \sqrt{0,91 \cdot 0,93 \cdot 0,6 \cdot 0,39 \cdot 1,0 \cdot 0,55 \cdot 0,92} = 0,72.$$

## **ТЕМА 8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫМ И ДОРОЖНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ**

Технология информационной деятельности - материально-техническая база, виды информационной технологии, система ведения записей, носители информации, информационные базы данных, создание пакетов прикладных программ.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие и классификация информации.
2. Роль информации в процессах управления.
3. Требования предъявляемые к информации.
4. Типы информации.
5. Технология информационной деятельности.
6. Основные пути совершенствования информационного обеспечения работников управления.
7. Сущность коммуникации и ее разновидности.
8. Основные элементы коммуникационного процесса.
9. Преграды, возникающие на путях обмена информацией, методы их преодоления.

### **Контрольный тест**

1. Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью
  - А. личного участия в заседаниях
  - В. личного контроля затрат на производство продукции
  - С. личного проведения тест - исследования
  - Д. личного эксперимента.
  
2. Важным принципом использования ресурсов сети Интернет в управлении является
  - А. стоимость информационных ресурсов
  - В. широкий диапазон видов представления информации
  - С. поиск возможных управленческих проблем
  - Д. в региональной.

3. Какую информацию называют невербальной?

- A. письменную
- B. словесную
- C. бессловесную
- D. управленческую
- E. устную.

4. Что является предметом и результатом труда в управлении?

- A. земля и техника
- B. произведенная продукция
- C. полученная и переработанная информация.

5. Что является средством труда в управлении?

- A. машины и сельскохозяйственная техника
- B. все то, что используется для получения и переработки информации – компьютеры, телефоны, авторучки и пр.
- C. средства мобильной связи.

### **Практическое задание** **«Информация как основной ресурс управления»**

Управленческим ресурсом является все то без чего не может быть реализовано управленческое решение, без чего организация не может осуществлять управленческие функции, без чего в конечном счете невозможно выполнять основные задачи, для решения которых организация создана: производить продукцию, выполнять работы, оказывать услуги, осуществлять управление и т.д.

Если говорить о системе управления, существующей в любой организации, то можно сказать, что основным ресурсом управления является информация.

Любой процесс управления, завершающийся принятием и реализацией управленческого решения, основан на:

- получении информации об объекте управления или управленческой ситуации;
- ее обработке и анализе, завершающемся принятием управленческого решения.

Результат работы системы управления - также информация: это уже принятые решения, приказы, распоряжения, рекомендации, запрос необходимой для принятия управленческих решений информации и т. д.

Начиная любое дело, необходимо получить информацию о ситуации, сложившейся в отрасли, о поставщиках и рынках сбыта, конкурентах и новых технологиях и о многом другом.

Обладание необходимой информацией в значительной степени способствует достижению поставленных целей. Своевременно полученная информация очень важна.

Источники информации при принятии управленческого решения - это и специально подготовленные аналитические отчеты, и специальная литература,

и средства массовой информации, и контакты с деловыми партнерами, и результаты проведенного анализа сложившейся ситуации.

### **Управленческая ситуация № 1**

В Древней Греции на протяжении нескольких столетий при принятии важных управленческих решений, например, об объявлении войны, о выборе той или иной стратегии защиты или решении важного спора, обращались к дельфийскому оракулу. Впадая в экстаз, он выкрикивал порой бессвязные слова, которые, как считалось, вкладывались в его уста богами и были исполнены высшего смысла. При храме Аполлона, где происходило действие, существовал совет старейшин, который интерпретировал откровения оракула и затем объявлял всему населению города о решении, принятом на основании информации, полученной от оракула.

***Проблема 1.** Оцените с точки зрения современного бизнесмена этот необычный способ прояснения управленческой ситуации. Может ли что-нибудь из этой управленческой технологии быть использовано в современной практике управления?*

### **Управленческая ситуация № 2**

Один из руководителей крупнейшей автомобильной фирмы «Форд» Роберт Макнамара считал, что письменное изложение какой-либо идеи - первый шаг к ее реализации. Он советовал, прежде чем принять важное управленческое решение, изложить его в письменном виде, поскольку это помогает управленцу более отчетливо представить проблему и пути ее разрешения.

***Проблема 2.** Оцените целесообразность ведения записей при подготовке важного управленческого решения исходя из вашего опыта управленческой работы. Какая информация представляет наибольшую важность на этапе подготовки управленческого решения?*

### **Управленческая ситуация № 3**

Харви Маккей - известный американский бизнесмен, удостоенный награды за выдающиеся достижения в области маркетинга, - составил анкету из 66 пунктов, дающую достаточно полное представление о клиенте. Он считал, что если мы вооружены необходимой информацией, то сможем успешнее, чем конкуренты, руководить, заключать сделки, реализовывать продукцию. Многие торговые агенты и бизнесмены воспользуются анкетой, разработанной Маккеем.

***Проблема 3.** Каждый управленец в процессе своей деятельности сталкивается с необходимостью получения информации о деловых партнерах. Разработайте свой вариант анкеты для получения информации о деловом партнере, которую вы считаете действительно необходимой в вашей управленческой практике.*

К управленческой информации предъявляют достаточно жесткие требования. Во-первых, она должна быть *достоверной*, т. е. отражать истинное состояние ситуации принятия решения.

Управленческая информация должна быть достаточно *полной, ясной и понятной* управленцу. В противном случае ее ценность теряется.

Информация должна быть *актуальной*, т. е. должна отражать последние изменения, происшедшие в ситуации принятия решения.

Информация является одним из основных источников риска принятия неэффективного управленческого решения.

#### **Управленческая ситуация № 4**

Предприятие обычно производит и реализует ежемесячно 5 тыс. вентиляторов. В начале весны поступила информация о том, что наступающее лето ожидается необычайно жарким. Это означает, что спрос на вентиляторы может резко возрасти. Руководитель отдела сбыта вносит предложение об увеличении выпуска вентиляторов в летние месяцы до 10 тыс. Это требует дополнительных затрат, дополнительных закупок комплектующих, принятия на работу дополнительного количества рабочих, отмены отпусков для ряда ведущих специалистов.

Стопроцентная информация будет получена, естественно, когда лето наступит, но тогда уже не удастся произвести необходимые закупки и развернуть производство. Если отложить принятие решения на месяц, может оказаться, что невозможно закупить необходимое дополнительное количество комплектующих, так как они будут закуплены конкурентами.

Перед руководителем предприятия два альтернативных варианта решения:

1. Сохранить объем производства, но не получить при этом дополнительной прибыли, если лето будет жарким.

2. Удвоить объем производства, приняв необходимые для этого меры. Однако существует некоторая вероятность, что лето все-таки жарким не будет и предприятие может не реализовать все произведенные вентиляторы.

***Проблема 4.** Оцените сложившуюся ситуацию. Какое решение приняли бы вы? До какого момента можно оттягивать принятие управленческого решения в сложившейся ситуации?*

Своевременно принятое решение может эффективно разрешить сложную управленческую ситуацию. Несвоевременно принятое управленческое решение ослабляет возможный эффект от принимаемого решения, а может вообще свести его к нулю. В некоторых случаях несвоевременно принятое решение может повлечь за собой отрицательный результат.

Поскольку возможно получение недостоверной информации (дезинформации), то необходим тщательный анализ поступающей информации, так как управленческое решение, принятое на основании недостоверной информации, скорее всего, будет неэффективно.

Управленческая информация - дорогостоящий ресурс. Для ее получения, хранения, обработки нередко требуются значительные усилия, используется современная компьютерная техника. Современные компьютерные технологии требуют создания соответствующей информационной инфраструктуры: дорогостоящей техники, средств коммуникации, методического и программного обеспечения, профессионального обслуживания.



## ГЛОССАРИЙ

**Управление в общем виде** - процесс целенаправленного воздействия на какую-либо систему с целью поддержания ее в определенном состоянии или перевода в новое состояние с учетом свойственных ей объективных законов.

**Управление производством** - это наука, исследующая систему управленческих отношений, выявляющая закономерности развития этих отношений, формирующая принципы и методы управленческой деятельности на производстве.

**Предмет науки управления** - отношения управления в производстве.

**Система управления производством** - упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих объектов (элементов), предназначенная для достижения определенной цели, выполнения определенных функций.

**Элемент системы** - входящий в состав системы объект, который с точки зрения структуры рассматриваемой системы не подлежит дальнейшему разделению на части (бригада, транспортные средства).

**Принципы научного управления** - это руководящие правила, основные положения, нормы поведения, которыми органы управления руководствуются в своей деятельности.

**Функции управления** – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

**Методы науки управления** - это способы и приемы, позволяющие находить закономерности и определять принципы управления, изучать и обобщать процессы и явления, происходящие в системе управления производством.

**Экономические методы управления** - это система экономических стимулов и рычагов, влияющих на производство не прямо, а косвенно, организующих деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении.

**Организационно-распорядительные методы** - приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти.

**Социально-психологические методы управления** - методы формирования и использования общественного сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях и ценностях.

**Управленческое решение** - результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, методов и средств ее разрешения в соответствии с целью системы менеджмента.

**Технология принятия решений** - состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

**Процесс принятия решения** - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

**Мотивация** - комплекс условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его деятельность в нужную для организации сторону, регулирующих интенсивность труда, трудозатраты, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в достижении целей.

**Кадры управления** - часть работников, которая выполняет какие-либо функции в системе управления организацией.

**Подбор кадров** - это изучение кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность.

**Стиль управления** - это совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения.

**Производственная структура** - это количественный состав и пропорции в главных, дополнительных и вспомогательных отраслях предприятий и формы взаимосвязи на каждой ступени организации производства.

**Организационная структура** представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри предприятия.

**Структура управления** – совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчинения и взаимосвязи по горизонтали и вертикали.

**Управленческая информация** - сведения, являющиеся объектом хранения, передачи, преобразования.

**Технология информационной деятельности** - материально-техническая база, виды информационной технологии, система ведения записей, носители информации, информационные базы данных, создание пакетов прикладных программ.

**Коммуникации** - передача информации от одного объекта к другому, причем субъектами могут быть отдельные личности, группы или организации.

**Стратегическое планирование** – это набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь предприятию достичь своих целей.

**Текущее планирование** - фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом этапе развития.

**Технологические процессы** - это материальная основа текущего планирования, состоящего из краткосрочных и оперативных планов, отражающих тактику решения проблем, стоящих перед организацией.

**РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ  
по дисциплине «Управление водохозяйственным и дорожным  
строительством»»**

**Базовая составляющая**

- дисциплина федерального компонента
- дисциплина читается во 2 семестре
- предусмотрен зачет по итогам 8 семестра

**Значения максимально возможного индивидуального  
кумулятивного индекса по видам работы  
за 8 семестр**

Виды работ	Количество расчетных единиц	Количество баллов за единицу	Итого баллов
1. Посещение занятий	16	1	16
2. Качество ведения конспекта	8	1	8
3. Оценка знаний за темы	8	0-5	40
4. Сдача самостоятельного задания в виде реферата	1	0-6	6
Всего баллов	x	x	70

**Оценка с учетом количества набранных баллов**

Оценка	% от суммы	Итого баллов
Отлично	90 - 100	63 - 70
Хорошо	75 - 90	53 - 62
Удовлетворительно	55 - 75	39 - 52
Неудовлетворительно	менее 55	0 - 38

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры / Д.Д. Вачугов. - М.: Высшая школа, 2007.
2. Герчикова, И.Н. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для вузов / И.Н. Герчикова. - 2-е изд., переработ. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2005. - 799 с.
3. Кавешников, Н.Т. Менеджмент водохозяйственного производства и охраны окружающей среды: учеб. для вузов / Н.Т. Кавешников. - М.: КолосС, 2008. - 48 с.
4. Кавешников, Н.Т. Управление природопользованием / Н.Т. Кавешников. - М.: КолосС, 2006.
5. Кнорринг, В.И. Основы искусства управления: учеб. пособие для вузов / В.И. Кнорринг. - Ин-т бизнеса и делового администрирования. - М.: Дело, 2003. - 328 с.
6. Козырев, А.А. Информационные технологии в экономике и управлении: учебник / А.А. Козырев. - 3-е изд. - СПб.: Михайлова В.А., 2003. - 496 с.
7. Королев, Ю.Б. Управление в АПК / Ю.Б. Королев. - М.: КолосС, 2006.
8. Литвак, Б.Г. Практические занятия по менеджменту: мастер-класс: учеб. пособие / Б.Г. Литвак. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2005. - 384 с.
9. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: учеб. пособие / под ред. Н.П. Беляцкого. - Мн.: Книжный дом, 2005.
10. Менеджмент для инженера. В 3-ч. Часть 1. Основы менеджмента: учебник для вузов / под ред. Э.С. Минаева. - М.: Высшая школа, 2002. - 359 с.
11. Управление в АПК. Практикум: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.Б. Королева, А.В. Мефеда. - М.: КолосС, 2004. - 328 с.
12. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов / под ред. Г.И. Михайлиной. - 2-е изд., переработ. и доп. - М.: Дашков и К, 2007. - 284 с.
13. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2010.
14. Семенов, А. К. Основы менеджмента. Практикум / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2006. - 476 с.
15. Сухов, В.Д. Основы менеджмента. Практикум / В.Д. Сухов. - М.: Академия, 2008.
16. Ясинецкий, В.Г. Организация, планирование и основы управления водохозяйственным строительством / В.Г. Ясинецкий. - М.: Колос, 1983.



Подольникова Елена Михайловна

УПРАВЛЕНИЕ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫМ И ДОРОЖНЫМ  
СТРОИТЕЛЬСТВОМ

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
для студентов инженерного факультета специальности  
190207 Машины и оборудование природообустройства  
и защиты окружающей среды всех форм обучения

Редактор Осипова Е.Н.

---

Подписано к печати 11.05.2011 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Усл. п. л. 2,67. Тираж 100 экз. Изд.1946.

---

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянская ГСХА