

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КЕРЧЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МОРСКОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
СУДОМЕХАНИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ**

Приложение к рабочей программе дисциплины

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОП 09 «ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ»

Специальность: 26.02.02 «Судостроение»

Профиль: технический

Керчь

1 Назначение фонда оценочных средств (ФОС) по дисциплине

ФОС по дисциплине – совокупность контрольных материалов, предназначенных для измерения уровня достижения обучающимся установленных результатов обучения, а также уровня сформированности всех компетенций (или их частей), закрепленных за дисциплиной. ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Задачи ФОС:

- управление процессом приобретения обучающимися необходимых знаний, умений, навыков и формированием компетенций, определенных в ФГОС СПО;
- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины с выделением положительных/отрицательных результатов и планирование предупреждающих/корректирующих мероприятий;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение в образовательный процесс университета инновационных методов обучения.

2 Структура ФОС и применяемые методы оценки полученных знаний

2.1 Общие сведения о ФОС

ФОС позволяет оценить освоение всех указанных в рабочей программе дескрипторов компетенции, установленных ОПОП. В качестве методов оценивания применяются: наблюдение за работой, наблюдение за действиями в смоделированных условиях, применение активных методов обучения, экспресс-тестирование, программированные тесты.

Структурными элементами ФОС по дисциплине являются: входной контроль (предназначается для определения уровня входных знаний), ФОС для проведения текущего контроля, состоящие из устных, письменных заданий, тестов, и шкалу оценивания; ФОС для проведения промежуточной аттестации, состоящей из устных, письменных заданий, и других контрольно-измерительных материалов, описывающих показатели, критерии и шкалу оценивания; методические материалы, определяющие процедуры оценивания.

Применяемые методы оценки полученных знаний по темам дисциплины

Тема	Текущая аттестация (количество заданий)				Промежуточная аттестация
	Экспресс опрос на лекциях по текущей теме	Задания для самоподготовки обучающихся	Задания для практических занятий	Тесты по теме	
Тема 1. Современное состояние судостроительной отрасли	+	+	+	+	Дифференцированный зачет
Тема 2. Организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов	+	+	+	+	Дифференцированный зачет
Тема 3. Экономическая система организации.	+	+	+	+	Дифференцированный зачет
Тема 4. Организация	+	+	+	+	Дифференцированный

производства					ный зачет
Тема 5. Основной капитал организации (основные средства)	+	+	+	+	Дифференцированный зачет
Тема 6.оборотный капитал организации (оборотные средства)	+	+	+	+	Дифференцированный зачет
Тема 7 Оценка эффективности использования основного и оборотного капитала предприятия	+	+	+	+	Дифференцированный зачет
Тема 8 Состав, структура, и показатели использования ресурсов организации	+	+	+	+	Дифференцированный зачет
Тема 9 Способы и методы экономии ресурсов	+	+	+	+	Дифференцированный зачет
Тема 10 Формы и системы оплаты труда в организации	+	+	+	+	Дифференцированный зачет
Тема 11 Цена промышленной продукции (услуг)	+	+	+	+	Дифференцированный зачет

2.2 Оценочные материалы для проведения текущего контроля

Входной контроль

Входной контроль проводится с целью определения уровня знаний обучающихся, необходимых для успешного освоения материала дисциплины.

Технология входного контроля предполагает проведение тестирования.

Оценивание входного тестирования осуществляется по номинальной шкале – за правильный ответ к каждому заданию выставляется один балл, за неправильный – ноль. Общая оценка каждого теста осуществляется в отношении количества правильных ответов к общему числу вопросов в тесте (выражается в процентах).

Тест считается пройденным (оценка «зачтено») при общей оценке 75%.

Количество попыток прохождения теста - одна. Время прохождения теста 10 минут.

Содержание теста

Вопрос	Ответы
1. Знания, навыки, умения и опыт работников, используемые для выпуска продукции или оказания услуг, — это:	А) образование Б) талант В) человеческий капитал Г) профессия
2. Основной (постоянный) состав работников организации — это:	А) персонал организации Б) руководство организации В) администрация организации Г) резерв организации Д) кадры организации
3. Дисциплина «Управление персоналом» изучает:	А) производственные отношения Б) формирование и использование человеческих ресурсов организации В) психологию и социологию труда Г) закономерности психоанализа Д) производительные силы
4. Главная цель изучения курса «Управление персоналом»:	А) изучение целенаправленного воздействия администрации на персонал для обеспечения эффективного функционирования предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников Б) формирование системы знаний в области экономики труда В) формирование системы взглядов на психологию и физиологию человека Г) изучение социологии трудовой деятельности Д) изучение вопросов научной организации труда
5. Повышенное внимание к рационализации трудовых процессов и недостаточное внимание к социальным отношениям в производстве и к человеческому фактору характерно для:	А) концепции человеческого капитала Б) поведенческой школы В) бихевиористской школы Г) классической школы Д) неоклассической школы
6. Концепция человеческих отношений в	А) 1920-е гг. Б) XIX в.

управлении была разработана:	В) 1930-е гг. Г) в начале XX в. Д) конце XX в.
7. Степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы, — это:	А) профессия Б) субординация В) квалификация Г) мотивация Д) образование
8. Классификацию персонала по полу, возрасту, уровню образования, образовательному уровню и стажу работы подразумевает структура персонала:	А) профессиональная Б) социальная В) штатная Г) классовая Д) организационная
9. Персоналом предприятия розничной торговли признаются:	А) все работники, занятые на этом предприятии Б) все категории работников, занятых на этом предприятии, кроме работников аппарата управления В) только вспомогательные работник Г) работники аппарата управления Д) только работники торгового зала

Ключи ответов к тесту:

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Г	А	Б	Г	Б	А	А	В	Б

Критерии оценивания учебных результатов в форме теста(единственно правильный ответ из нескольких предложенных).

Оценка теста:

выполнено 100% (10 правильных ответов) работы, оценка «5»

90% - 80% (9-8 правильных ответов) работы, оценка «4»;

75% (7 правильных ответов) работы оценка «3»;

менее 75% (6 и меньше правильных ответов) работы, оценка «2».

Экспресс опрос на лекциях по каждой теме или лекции

Устный опрос:

Тема 1 Отрасль в системе национальной экономики

Контрольный вопрос	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Значение и развитие экономики морских перевозок в транспортной отрасли народного хозяйства?	<p>Значение морского транспорта на современном этапе развития мирового хозяйства увеличивается в связи с тем, что все больше ресурсов Мирового океана используется в экономической деятельности. Их эффективная разработка невозможна без проектирования и строительства новых типов судов, обеспечивающих потребности добычи и транспортировки. Ведущую роль в морском транспорте занимают развитые страны с рыночной экономикой. Они контролируют большую часть мирового транспортного флота. При этом развитым странам принадлежит самый современный и молодой флот. В связи с ужесточением экологических стандартов в развитых странах дифференциация между флотами развитых и развивающихся стран усиливается.</p>
2. Назовите основные причины формирования отраслевых факторов экономики?	<p>Под отраслевыми факторами понимается состав отраслей или комплексов, входящих в промышленность и их доля в общем объеме промышленного производства. Отраслевая структура промышленности постоянно находится в движении, постоянно изменяется и совершенствуется. На нее влияют следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ускорение научно-технического прогресса. Именно под воздействием этого фактора образуются новые отрасли промышленности и производства. Так, только за последние годы под влиянием ускорения НТП появились такие отрасли, как комбикормовая промышленность, энергомашиностроение, производство космической техники и др.; • экономическая политика государства. Государство, осуществляя свою избранную политику, может поддерживать отдельные отрасли промышленности, наиболее значимые в экономическом и социальном плане, и тем самым влиять на темпы их развития; • наличие в стране полезных ископаемых, пригодных для промышленной разработки. Чем богаче страна теми или иными полезными ископаемыми, тем при прочих равных условиях выше доля добывающих отраслей в общем объеме промышленного производства; • уровень культуры и материального благосостояния народа. Этот фактор влияет на отраслевую структуру многопланово. От материального уровня жизни народа зависит его способность приобретать товары народного потребления, что является основой для развития отраслей, их производящих. Наличие среднего класса в стране способствует развитию отраслей, производящих товары длительного пользования: автомобилей, холодильников, видеомагнитофонов, радиоаппаратуры и др.; • традиционно сложившаяся специализация; • плановая отраслевая структура капитальных вложений, финансируемых из государственного бюджета.
3. С какими отраслями связана транспортная отрасль экономики?	<p>Морской Транспорт — одна из отраслей народного хозяйства и одно из необходимых условий производства. Осуществляя перевозки, транспорт влияет на масштабы и темпы общественного</p>

	<p>производства.</p> <p>Морской транспорт используется главным образом для обеспечения массовых перевозок грузов внешнеторгового оборота, межбассейновых и внутрибассейновых перевозок грузов и пассажиров. Его характеризуют сравнительно низкая себестоимость перевозок на дальние расстояния (приближающаяся к показателям железнодорожного и речного транспорта); способность осваивать большие грузопотоки, меньшие по сравнению с железнодорожным и речным транспортом капитальные вложения.</p> <p>Морской транспорт связан с большей частью экономики России, таких как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • железнодорожный; • морской, речной, • автомобильный, • воздушный, • специальный транспорт — трубопроводный, • линии электропередачи, железнодорожные подъездные пути, • связывающие предприятия с магистральной транспортной системой.
<p>4. Назовите классификацию основных отраслей промышленности?</p>	<p>В России действует Отраслевой классификатор отраслей народного хозяйства (ОКОНХ), в котором выделяются:</p> <p>Отрасли производственной сферы</p> <ul style="list-style-type: none"> - промышленность; - сельское хозяйство; - лесное хозяйство; - транспорт и связь; - строительство; - торговля и общественное питание; - материально-техническое снабжение и сбыт; - заготовки; - информационно-вычислительное обслуживание; - операции с недвижимым имуществом; - общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка; - геология и разведка недр, геодезическая и гидрометеорологическая службы; - прочие виды деятельности сферы материального производства <p>Отрасли непромышленной сферы</p> <ul style="list-style-type: none"> - жилищно-коммунальное хозяйство; - непромышленные виды бытового обслуживания населения; - здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение; - народное образование; - культура и искусство; - наука и научное обслуживание; - финансы, кредит, страхование и пенсионное обеспечение; - управление; - общественные объединения.

Тема 2 Современные концепции управления Менеджмент: сущность и характерные черты

Контрольный вопрос	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
<p>1. Как должен быть организован труд, чтобы старший электромеханик мог работать эффективно?</p>	<p>От качества труда электромеханика на судне во многом зависит и общая производительность деятельности производства.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддержание вверенных электромеханических агрегатов в функциональном состоянии, обеспечение бесперебойности их работы, проведение эффективной профилактики, а также выполнение своевременного мелкого ремонта в соответствии с установленными нормативными документами, правилами, стандартами и чертежами; • Контроль соответствия условий использования оборудования установленным стандартам в данном профессиональном направлении; • Выявление факторов, приводящих к преждевременному износу комплектующих, а также разработка комплекса мер по их недопущению; • Проведение инструктажа новых сотрудников, труд которых связан с эксплуатацией технического оборудования, закреплённого за электромехаником; • Контроль за работой электромонтёров, соблюдением сотрудниками правил охраны труда и техники безопасности, а также установленных на предприятии санитарных требований; • Обеспечение рабочего места всеми необходимыми запчастями, а также комплектующими для электромеханических агрегатов и установок; • Оформление заказа на покупку сырья и расходных материалов; • Участие в создании комплекса мер, нацеленных на оптимизацию функционирования оборудования на предприятии, его усовершенствование и модернизацию; • Изучение причин поломки и выхода приборов из строя.
<p>2. Чего ждут от эффективного старшего электромеханика подчиненные, т.е. какого старшего электромеханика персонал считает эффективным?</p>	<p>Управление – это, прежде всего, искусство работать посредством других людей, а потому задача любого руководителя – уметь думать и предвидеть, организовывать и планировать, мотивировать и контролировать. Для эффективности этого процесса необходимо придерживаться следующих правил.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Четко определите цели. Вы должны твердо знать, какой именно результат желаете получить. Цели должны быть выражены в измеримых единицах, а не быть абстрактными. • Наметьте пути их решения Вы и ваши подчиненные должны полностью представлять себе всю цепочку действий, которые необходимы для достижения конкретных целей. • Определитесь с исполнителями, сроками и ответственностью за невыполнение • Организуйте систему обратной связи. <p>По мнению западных специалистов, наиболее важным каналом коммуникаций в любой организации является тот, который идет снизу вверх. Руководитель должен знать, какие мысли владеют умами его работников, и его усилия постоянно</p>

	<p>следует направлять на то, чтобы этот канал поддерживался открытым.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Будьте открыты для новых идей. • Умейте ладить с людьми • Не нарушайте правил. • Учитывайте полученный опыт, контролируйте результаты. • Делегируйте полномочия, но не ответственность. • Следите за собой.
3. На основании чего следует оценивать работу старшего электромеханика, его эффективность?	<p>1. Профессиональные. То, что прямо связано с выполнением обязанностей специалиста, весь тот опыт, знания и навыки, которые он применяет в процессе работы.</p> <p>2. Деловые. Анализ того, насколько работник пунктуальный, ответственный, организованный. Можно назвать эту группу критериев подходом и отношением к работе.</p> <p>3. Психологические. Личные характеристики человека, его особенности: стрессоустойчивость, умение работать в режиме многозадачности и т.д.</p> <p>4. Специфичные. Эти характеристики еще сильнее подчеркивают индивидуальные особенности работника, его состояние здоровья, отношение к нему коллег, и свойства характера.</p>
4. Обязанности электромеханика на судне?	<p>Обязанности электромеханика на судне:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддержка в работоспособном состоянии вверенных инструментов; обеспечение их безопасности. • Выполнение всех видов работ, связанных с электроснаряжением. • Профессиональная замена проводки. • Работа с электрическими сетями, приборами, оборудованием. • Осуществление ремонтных работ. • Проведение профилактических работ по предупреждению неполадок. • Определение причин возникновения аварийных ситуаций. • Выполнение распоряжений, поставленных руководящими лицами. • Соблюдение правил, указанных в должностной инструкции.
5. Что такое индивидуальный план работы электромеханика?	<p>Индивидуальный план работы электромеханика – это перечень мероприятий, с целью повышения эффективности работы сотрудника и его профессиональный рост.</p> <p>Это план составляется с учетом потребностей как компании, так и работника и демонстрирует предполагаемые этапы карьерного роста</p> <p>Индивидуальный план работы электромеханика является еще и элементом нематериальной мотивации; повышает лояльность и качество выполняемой работы.</p> <p>План может содержать не только повышение уровня знаний, но и ставить задачу по выполнению каких-либо специальных проектов.</p>

Тема 3. Основные функции менеджмента.

Контрольный вопрос	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. В чем состоит содержание процесса управления?	<p>Содержание процесса управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методологическим — предполагает закономерно следующие этапы, отражающие как общие черты трудовой деятельности человека, так и специфические черты управленческой деятельности. • функциональным — проявляется в масштабной последовательности и предпочтительности реализации основных функций управления. Здесь выделяют этапы планирования, организации, контроля и регулирования. Функции стимулирования и обучения осуществляются по этапам управления; • экономическим — охватывает этапы установления экономических потребностей, оценки наличия ресурсов, распределения и использования ресурсов; • социальным — раскрывает роль человека в осуществлении процесса управления, поскольку субъектом и объектом социального управления всегда является человек; • организационным — проявляется в последовательности использования организационных рычагов воздействия: этапы регламентирования, нормирования, инструктирования, ответственности; • информационным — предполагает последовательное выполнение информационных работ: этапы поиска, комплектования, обработки и передачи информации.
2. Какова сущность цикла менеджмента?	<p>Сущность цикла менеджмента последовательность управленческих действий характеризуется непрерывностью. Она имеет начало, затем должна повторяться в течение определенного периода времени (неделя, декада, месяц, квартал, год).</p>
3. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?	<p>Управление рассматривается как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями.</p> <p>Цикл менеджмента — это совокупность функций, которые он выполняет с точки зрения нормального, эффективного функционирования организации. Циклом менеджмента его называют потому, что эта последовательность управленческих действий характеризуется непрерывностью. Она имеет начало, затем должна повторяться в течение определенного периода времени (неделя, декада, месяц, квартал, год).</p> <p>Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) - основа управленческой деятельности. Применительно к менеджменту выделяют следующие общие (ключевые) функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.</p> <p>Каждая из четырех функций управления является для организации жизненно важной, выполнение всех функций пронизано процессами принятия решения и процессами передачи информации (коммуникациями).</p> <p>Все функции выполняются в комплексе. Практически функции взаимопроникают.</p>

<p>4. В чем заключается взаимосвязь отдельных функций управленческого цикла?</p>	<p>Персонал обязан уяснить, что требует руководить от каждого работника, на какой результат рассчитывает. А для этого каждому сотруднику предстоит детально изучить требования, подготовиться к их исполнению, открыться для контроля после осуществления производственных операций. Так что контроль необходим, и нужно осознавать смысл, задачи, методы осуществления контроля.</p> <ul style="list-style-type: none"> • План деятельности контролирующего органа должен быть понятен, отличаться простотой; • Методы контроля должны выбираться ненавязчивые, но эффективные; • С помощью обратной связи контролеры получают информацию о реальном положении дел; • При потребности применяются корректирующие действия.
<p>5. Назовите основные задачи организации производства?</p>	<p>Основными задачами организации производства на предприятии являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • экономия общественного труда за счет упорядочения связей и отношений в производственном процессе; • усиление творческого характера труда работающих; • обеспечение коллективной и личной заинтересованности работающих в результатах труда; • создание надлежащих условий для осуществления всех направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия. <p>В материальном производстве выделяют две стороны: производительные силы и производственные отношения, которые образуют в своем единстве способ производства.</p>
<p>6. Каковы причины низкой мотивации труда персонала?</p>	<p>Причины низкой мотивации труда персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная компетенция сотрудника; • Сотрудник способен, но не мотивирован; • Нарушение договоренностей между руководителем и подчиненными; • Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит: • Игнорирование инициативы сотрудников; • Отсутствие признания со стороны руководства; • Отсутствие итоговых результатов; • Отсутствие изменений в статусе сотрудника; • Выполнение задач, которые не входят в круг непосредственных обязанностей сотрудника.
<p>7. Укажите основные направления контроля за производством?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль запуска заказов в производство. 2. Осуществление непрерывного контроля за ходом выполнения календарных планов. 3. Контроль производственных запасов и заделов. 4. Обеспечение информации для управления производственными мощностями. 5. Принятие оперативных мер по предупреждению и устранению отклонений от утвержденных планов и графиков.

Тема 4. Принятие управленческих решений

Контрольный вопрос	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Какие решения принимаются на рутинном уровне?	<p>Решения, принимаемые на этом уровне, представляют собой обычные рутинные решения. Как правило, у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять. В этом случае менеджер ведет себя, как компьютер. Функция его заключается в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуацию, а после этого взять на себя ответственность за начало определенных действий. Руководитель должен обладать чутьем, верно трактовать имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действовать логично, принимать верные решения, проявлять решительность, обеспечивать эффективные действия в нужное время. Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны</p>
2. Какие решения принимаются адаптационном уровне?	<p>Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед руководителем — некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Только личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех деятельности менеджера</p>
3. Какие решения принимаются инновационном уровне?	<p>На этом уровне решаются наиболее сложные проблемы. Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Это может быть поиск решения проблемы, которую ранее плохо поняли или для решения которой требуются новые представления и методы. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для своего решения создания новой отрасли науки или технологии.</p>
4. На каком этапе принимается окончательное решение, назовите предыдущие уровни?	<p>Принятие окончательного решения производится на основе результатов предварительного решения и анализа критических значений.</p> <p>Выполнение тактических решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем. Таким образом, управление рисками на практике носит в основном тактический характер. Однако эффективное управление риском должно носить не только и не столько тактический характер, но основываться на стратегических решениях в финансовой сфере.</p> <p>Для оценки риска анализируются обязательства некоммерческой организации, приходящиеся на плановый период, как уже имеющиеся (с прошлых периодов), так и те, которые предположительно возникнут и должны быть удовлетворены в этом же временном интервале.</p> <p>С другой стороны, анализируются возможности по удовлетворению данных обязательств. Риск оценивается как вероятность того, что возможности некоммерческой организации окажутся меньше ее обязательств, приходящихся на анализируемый период. Для оценки вероятности данного</p>

	<p>события существует серьезная аналитическая база в теории статистики.</p> <p>Однако в рамках отдельно взятой НКО применение сложных методов не всегда оправдано, или просто не может быть выполнено из-за отсутствия специалистов. Отметим, что риск как вероятностная характеристика сопутствует любому действию, в частности, риск сопровождает практически все процессы, составляющие деятельность НКО. Для идентификации риска, связанного с привлечением достаточного объема средств в некоммерческую организацию представляется целесообразным применение процессного подхода.</p> <p>С точки зрения процессного подхода НКО представляется в виде сети процессов. Каждый процесс может быть описан с точки зрения его функционирования, необходимых ресурсов, управленческих воздействий. Смысл управления процессами заключается в эффективной реакции организации на запросы внешней и внутренней среды. Таким образом, возникают возможности анализа по центрам ответственности (точнее, по "процессам ответственности"). Сама организация в свою очередь также становится процессом в рамках экономической системы более высокого уровня.</p>
<p>5. Что такое мозговая атака?</p>	<p>Мозговая атака - это метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых невероятных.</p>
<p>6. Что такое бинарные варианты?</p>	<p>Бинарные решения отражают неестественное положение вещей. Эта неестественность вызвана ограничениями, накладываемыми на выбор. Ограничения типа "да/нет", "делать/не делать" резко сужают возможности выбора. Поэтому очень немногие решения следует представлять в таком виде. Считается, что большинство бинарных ситуаций возникает в результате того, что не проведен необходимый анализ проблемы.</p>
<p>7. Причины управленческих проблем?</p>	<p>Причины управленческих проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ степень важности и срочности. Как правило, самые важные проблемы являются и наиболее срочными; ▪ масштабы последствий, в случаях принятия или непринятия решений, и численность организаций и лиц, которых затрагивают данные проблемы; ▪ возможность решения проблемы с наименьшими затратами и в оптимальные сроки; ▪ степень риска, связанного с решением данной проблемы, и возможность возникновения новых проблем на этой основе; ▪ степень структуризации и формализации, возможность выразить проблему в количественных и качественных показателях и т. д.
<p>8. Назовите критерии окончательного решения?</p>	<p>Конечным элементом процесса предпокупочной оценки вариантов является правило решения. Правило решения означает стратегию, принятую потребителем для того, чтобы сделать окончательный выбор. Диапазон правил решения – от упрощенных процедур с небольшой затратой времени и усилий до очень сложных и трудоемких. Правила решения делятся на компенсационные и некомпенсационные.</p>

9. Что такое интуитивное решение?	Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.
10. Что такое адаптационное решение?	Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющемся у руководителя опыте. Оно предполагает действия, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными. Положительной стороной такого решения является простота и оперативность решения, однако, оно имеет ряд существенных недостатков.

Тема 5. Руководство организацией как социальной системой

Контрольный вопрос	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Перечислить существующие методы управления?	<p>Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей управления производством. Направленность методов управления всегда одна и та же - они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности – на персонал организаций.</p> <p>Существуют 3 метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Административные, – базируются на власти, дисциплине и взысканиях. 2. Экономические, – основываются на правильном использовании экономических законов производства. 3. Социально-психологические – базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения».
2. Что означает понятие «методы управления»?	<p>Методы управления являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию. Понятие метод происходит от греческого слова μέθοδος и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности. Понятие механизма управления включает средства и методы управления, призванные приводить в движение систему управления.</p>
3. На что ориентирована направленность методов управления?	<p>Направленность методов управления Любой метод управления характеризуется направленностью. Конечным объектом, на который направлено управляющее воздействие, являются люди, прежде всего, круг их интересов. Эта сторона управляющего воздействия называется мотивационной характеристикой.</p> <p>Основой для выделения тех или иных методов по признаку направленности является внутреннее содержание мотивов, которыми руководствуются люди в процессе производственной деятельности. По содержанию мотивы работника можно подразделить на материальные, социальные и мотивы принудительного характера.</p>

4. Что означает термин «содержание методов управления»?	Содержание методов управления – специфика приемов и способов воздействия. Организационная форма – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию.
5. В чем заключаются экономические методы управления и в каких формах они применяются?	Экономические методы управления – это конкретный механизм использования системы экономических стимулов, которые предусматривают материальную заинтересованность и материальную ответственность работников за выполнение поставленной цели. Экономические методы побуждают работника действовать в нужном направлении, без повседневного административного вмешательства.
6. Какова суть организационно-распорядительных методов управления?	<p>Организационно-распорядительные методы управления ориентированы на осознание необходимости дисциплины труда, подчинение закону, старшему по должности и т.п. С помощью административных методов определяются права, обязанности и ответственность коллективов и отдельных работников; их взаимосвязи в процессе производства и управления; координация действий; оценка их эффективности и т.д.</p> <p>Организационно-распорядительные методы отличаются прямым характером воздействия: любой регламентирующий или другой административный акт подлежит обязательному выполнению. Это требует принятия научно обоснованного решения и использования действенной системы контроля за исполнением приказов, распоряжений.</p> <p>Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.</p>
7. Что такое организационное воздействие?	<p>Организационное регламентирование – жесткий и наименее гибкий вид воздействия. Его сущность – юридическое закрепление общих требований и правил организационного состояния и поведения в отношении конкретных объектов. Состав организационно-распорядительных методов управления удобно рассмотреть по классификационному делению, основанному на специфике средств организационного воздействия</p> <p>Основные способы организационного воздействия включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • а) регламентирование; • б) нормирование; • в) инструктирование; • г) планирование; • д) анализ; • е) проектирование; • ж) подбор и работа с кадрами;
8. В каких формах применяются методы организационного воздействия?	<p>Организационные методы управления основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.</p> <p>К таким документам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> – устав предприятия или организации; – штатное расписание предприятия; – коллективный договор между администрацией и трудовым

коллективом;

- организационная структура управления;
- положения о структурных подразделениях;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест.

Особенность: документы (за исключением устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия. Документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечет за собой применение дисциплинарных взысканий.

В организациях, где высокий уровень организационных воздействий, доведенных до стандарта предприятия и регламентов управления, и высокая трудовая и исполнительская дисциплина, значительно снижается необходимость в применении распорядительных воздействий.

Распорядительные методы управления направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путем прямого административного регулирования.

Формы распорядительного воздействия:

а) приказ. Он обязывает подчиненных точно исполнять принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечет за собой соответствующую санкцию (наказание);

б) распоряжение. Оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжение, в отличие от приказа, не охватывает все функции предприятия и, как правило, подписывается заместителями руководителя предприятия;

в) указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего, направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников. На каждом предприятии должны иметься письменные должностные инструкции для каждого сотрудника, с которыми он должен быть ознакомлен в обязательном порядке. Особенность: в случае, если указания или инструкции даются в устной форме, то они нуждаются в четком контроле исполнения или должны быть основой высокого доверия в схеме отношений «руководитель-подчиненный»;

г) инструктирование и координация работы – это методы руководства, основанные на передаче подчиненному правил выполнения трудовых операций. Чаще всего инструктирование проводят при приеме на работу, осуществляется оно либо начальником отдела кадров, или непосредственным руководителем;

д) наставление – метод однократного применения со стороны руководителя, когда он аргументировано объясняет целесообразность трудового задания для подчиненного. В случае отказа повторная попытка нецелесообразна, т. к. приведет к потере авторитета руководителя перед подчиненным.

Тема 6. Безопасность в области охраны труда

Контрольный вопрос	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
<p>1. Назовите Правовые, нормативные и организационные основы охраны труда на предприятиях, судах и других объектах водного транспорта?</p>	<p>Правовую основу обеспечения безопасности жизнедеятельности составляют законы и подзаконные акты, принятые представительными и исполнительными органами РФ и ее субъектов. непосредственно направленных на обеспечение безопасных и безвредных условий труда.</p> <p>Все вопросы, связанные с организацией системы охраны труда, требования по безопасности труда регулируются законами, законодательными и нормативными правовыми актами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • законодательный акт по охране труда – акт, устанавливающий право работников на охрану труда в процессе трудовой деятельности, принятый или утвержденный законодательным органом; • нормативный правовой акт по охране труда – акт, устанавливающий комплекс правовых, организационно-технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических требований, направленных на обеспечение безопасности, сохранение здоровья и работоспособности работников в процессе труда, утвержденный уполномоченным компетентным органом. <p>Основными законодательными актами, регулирующими охрану труда в РФ являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конституция РФ, • Федеральный закон «Об основах охраны труда в РФ», • Трудовой кодекс РФ.
<p>2. Как влияет Воздействие негативных факторов на человека, идентификация травмирующих и вредных факторов?</p>	<p>Взаимодействие человека со средой обитания может приносить результат, изменяющийся в весьма широких пределах: от позитивного до катастрофического, сопровождающийся гибелью людей и разрушением компонент среды обитания. Жизненный опыт человека показывает, что любой создаваемый им вид деятельности должен быть полезен для его существования, но одновременно деятельность может быть и источником негативных воздействий или вреда, приводить к травматизму, заболеваниям, а порой заканчиваться и полной потерей трудоспособности или смертью.</p> <p>Все виды опасностей(негативных воздействий), формируемых в процессе трудовой деятельности, разделяют в соответствии с ГОСТ 12.0.003—74 на следующие группы:</p> <p>физические, химические, биологические и психофизиологические(социальные).</p>
<p>3. Назовите Методы и средства защиты от опасностей технических систем и технологических процессов: экобиозащитная техника?</p>	<p>Коллективные и индивидуальные методы защиты работающих, а также правила эксплуатации оборудования позволяют уменьшить воздействие на людей опасных и вредных производственных факторов техносферы и сохранить здоровье человека Экобиозащитная техника - аппараты, устройства и системы, предназначенные для предотвращения загрязнения воздуха, охраны чистоты вод, почв, для защиты от шума, электромагнитных загрязнения и радиоактивных отходов.</p> <p>Если при совершенствовании технических систем не удаётся обеспечить предельно допустимые воздействия на человека вредных факторов в зоне его пребывания, то необходимо применять экобиозащитную технику:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - пылеуловители; - водоочистные устройства; - экраны; - ограждения; - защитные боксы - санитарно защитные зоны; - малоотходные и безотходные технологии; - выбор и применение индивидуальных и коллективных средств защиты.
<p>4. Перечислите Материальные затраты на охрану труда?</p>	<p>Планирование работ по охране труда имеет важное значение в управлении производством, поскольку направлено на улучшение условий труда, предупреждение несчастных случаев на производстве, снижение заболеваний, обусловленных производственными факторами, и включает в себя другие мероприятия, связанные с гуманизацией труда.</p> <p>Планирование работ по охране труда может быть трех видов: перспективное, текущее и оперативное.</p> <p>Перспективное планирование работ по охране труда включает мероприятия, выполнение которых носит длительный характер - в течение 3-5 и более лет.</p> <p>Текущее планирование работ по охране труда включает мероприятия, которые должны быть выполнены в течение года.</p> <p>Оперативное планирование работ по охране труда включает мероприятия, которые должны быть выполнены либо в течение месяца, квартала, либо немедленно. Как правило, большинство мероприятий оперативного планирования входит в текущее планирование.</p> <p>В свою очередь, мероприятия по охране труда текущего и оперативного планирования входят в соглашение по охране труда и оформляются разделом в коллективном договоре, заключаемом работодателем и уполномоченными или профсоюзными органами трудового коллектива.</p> <p>Соглашение по охране труда - правовая форма планирования и проведения мероприятий по охране труда с указанием сроков выполнения и ответственных лиц.</p> <p>Соглашение вступает в силу с момента его подписания сторонами (работодателями и уполномоченными работниками представительными органами) либо со дня, установленного в соглашении. Внесение изменений и дополнений в соглашение производится по взаимному согласию сторон. Контроль за выполнением соглашения осуществляется непосредственно сторонами или уполномоченными или представителями. При осуществлении контроля стороны обязаны предоставлять всю необходимую для этого имеющуюся информацию.</p> <p>Отчет о фактических затратах на мероприятия по охране труда составляется по форме, утвержденной Государственным комитетом Российской Федерации по статистике.</p>

Экспресс опрос на лекциях по каждой теме лекции

Оценивается по четырёхбалльной системе, приведенной ниже:

Критерии оценивания шкала оценивания	Показатели
Отлично	<ul style="list-style-type: none">- обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;- обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;- излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка
Хорошо	<ul style="list-style-type: none">- обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого
Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none">- обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:- излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;- не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;- излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого
Не удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none">- обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал

Задания для самоподготовки обучающихся.

Содержание заданий

Тема №1 Отрасль в системе национальной экономики

Вопросы для конспектирования

Вопросы для конспектирования	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Экономические показатели развития отрасли.	Кузьбожев, Э. Н. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы размещения производительных сил): учебное пособие для вузов / Э. Н. Кузьбожев, И. А. Козьева, М. Г. Клевцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04197-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449658 . с.15-21
2. Экономическая сущность и состав основных и оборотных средств.	Экономическая история: учебник для вузов / О. Д. Кузнецова, И. Н. Шапкин, А. С. Квасов, Л. И. Пермькова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03052-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449665 . 85-101
3. Основные направления развития экономики в данной отрасли народного хозяйства?	Экономическая безопасность: учебник для вузов / Л. П. Гончаренко [и др.]; под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06090-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448446.205-216
4. Назовите основные правила формирования отраслевых факторов экономики?	Кузьбожев, Э. Н. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы размещения производительных сил) : учебное пособие для вузов / Э. Н. Кузьбожев, И. А. Козьева, М. Г. Клевцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04197-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/c.15-23
5. С какими отраслями связана транспортная отрасль экономики?	Конспект лекций МДК 02.01 «Основы управления коллективом исполнителей для студентов специальности 26.02.06 «Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики» технический профиль очной и заочной формы обучения Васильева Е.В. – 2018 – с.14-19

Критерии оценивания конспектирования вопросов:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если демонстрируются полнота использования учебного материала, логика изложения (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), отсутствие связанных предложений, только опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, прослеживается несамостоятельность при составлении.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, отсутствуют схемы, количество смысловых связей между понятиями, отсутствует наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, допущены ошибки терминологические и орфографические, отсутствуют опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, несамостоятельность при составлении

Тема №1 Отрасль в системе национальной экономики

Тесты для самоконтроля:

Вопрос	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений:	а) переговоры; б) деловая беседа; в) дискуссия.
2. Обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу	а) переговоры; б) деловая беседа; в) дискуссия.
3. По содержанию общение может быть разделено на:	а) социальное; б) материальное; в) моральное
4. Принципы делового общения:	а) пунктуальность; б) конфиденциальность; в) нет правильных вариантов ответа
5. Процедуры загрузки баз данных, а также прием, контроль и ввод исходной информации, поступающей из источников информации:	а) технологии сбора и формирования информационных ресурсов; б) технологии ведения информационного фонда; в) технологии обеспечения качества информации.

6. Существует такие типы технологий:	а) технологии сбора и формирования информационных ресурсов; б) технологии ведения информационного фонда; в) технологии оперативной обработки данных.
7. Человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях:	а) маркетолог; б) менеджер; в) мерчендайзер.
8. Различают такие стадии менеджмента:	а) социальное управление; б) стратегическое управление; в) тактическое управление.
9. Выработка цели менеджмента, прогнозирование (научное обоснование будущего состояния и развития организации) и перспективное планирование:	а) социальное управление; б) стратегическое управление; в) тактическое управление.
10. Охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре):	а) контроль; б) стратегическое управление; в) оперативное управление.

Ключи ответов к тесту:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Б	А	А	А	Б	В	Б	Б	В	В

Критерии оценивания учебных результатов в форме теста (единственно правильный ответ из нескольких предложенных).

Оценка теста:

выполнено 100% (10 правильных ответов) работы, оценка «5»

90% - 80% (9-8 правильных ответов) работы, оценка «4»;

75% (7 правильных ответов) работы оценка «3»;

менее 75% (6 и меньше правильных ответов) работы, оценка «2».

Тема №1 Отрасль в системе национальной экономики
Составление и решение ситуационных задач (кейсов)

Условие задачи	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
<p>1. Описать полномочия и обязанности старшего электромеханика.</p> <p>2. Провести анализ организации труда и исполнения рабочего времени данного начальника.</p> <p>3. Разработать рекомендации по совершенствованию трудового процесса данного Старшего электромеханика.</p>	<p>1. Полномочия судового электромеханика:</p> <p>Проведение требуемых работ в сфере эксплуатации электротехники.</p> <p>Выполнение измерений и вычислений в области своей деятельности.</p> <p>Выявление неполадок в электрооборудовании и принятие мер по их ликвидации.</p> <p>Участие в выявлении причин некорректной работы машин, оборудования и приборов в границах своей компетенции.</p> <p>Проведение текущего осмотра и тестирования электрооборудования.</p> <p>Проверка соответствия параметров электрооборудования тем, которые заявлены в технической документации.</p> <p>Выполнение работ по подготовке к эксплуатации нового электрооборудования.</p> <p>Требуемая настройка электрооборудования.</p> <p>Внедрение в практику передовых методов проведения электромеханических работ.</p> <p>Соблюдение в работе стандартов технологической и пожарной безопасности.</p> <p>Проверка качества электромеханических работ, выполненных сторонними подрядчиками.</p> <p>Монтаж и демонтаж электрооборудования.</p> <p>Помощь другим служащим в пределах своей компетенции.</p> <p>Составление технических заданий в своей области деятельности.</p> <p>Ведение соответствующего документооборота по правилам фирмы.</p> <p>Обеспечение грамотной эксплуатации предоставленных фирмой приборов и инструментов.</p> <p>Обязанности судового электромеханика:</p> <p>Информировать руководителей о замеченных проблемах в деятельности фирмы.</p> <p>Знакомиться с проектами документов по своей области деятельности.</p> <p>Получать от других сотрудников данные, востребованные при выполнении своих профессиональных функций.</p> <p>Требовать от руководителей обеспечения создания и поддержания условий, нужных для качественного выполнения своей работы.</p> <p>Иметь доступ к критериям, используемым менеджментом для оценки профессиональных достижений (KPI).</p> <p>Останавливать эксплуатацию электрооборудования в случае нахождения критических повреждения.</p> <p>Отказываться от продолжения работы в случае обнаружения нарушений стандартов безопасности.</p> <p>Получать от работодателя спецодежду и положенные инструменты в порядке, определенном в документации фирмы.</p> <p>2. Исследование трудового процесса предполагает анализ всех его характеристик, которые влияют на затраты труда и эффективность использования производственных ресурсов. Изучаются технологические параметры оборудования, его соответствие эргономическим требованиям, условия труда, применяемая технология, организация и обслуживание рабочего места, а также профессионально-квалификационные, психофизиологические, социальные характеристики работников и другие факторы. Методы получения и обработки информации выбираются исходя из целей исследования. Оптимальным является минимум суммарных затрат,</p>

	<p>связанных с получением необходимой информации, и ее последующим использованием.</p> <p>Наибольшее значение имеет решение двух задач, связанных с исследованием трудовых процессов.</p> <p>3. Командная работа и корпоративные мероприятия, тренинги и собрания, как методы широкого охвата, призваны сплотить сотрудников, и навести их на путь к достижению конкретных целей по совершенствованию рабочих процессов, повышению, привлечению и отработке навыков по улучшению предоставления качественных услуг, а так же грамотного исполнения должностных обязанностей.</p>
--	--

Критерии оценивания ответа студента при решении практической ситуации (кейса):

Оценка «отлично» выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить аргументированное рассуждение по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы; понимать более широкий контекст, в рамках которого находится ситуация: её связи с другими проблемами, определять риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий,

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить определённые аргументы рассуждения по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы и её связи с другими проблемами, определять некоторые риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются: умения представить рассуждения по проблеме, определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, определять возможные связи проблемы с другими проблемами, частично описать программу действий. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются: разрозненные аргументы по проблеме или аргументы отсутствуют, не умение определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, связи проблемы с другими проблемами, программа действий содержит серьезные ошибки или отсутствует.

Тема №2Современные концепции управления менеджмент: сущность и характерные черты

Вопросы для конспектирования:

Вопросы для конспектирования	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Трудовые и финансовые ресурсы отрасли. Отраслевой рынок труда.	Кузьбожев, Э. Н. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы размещения производительных сил) : учебное пособие для вузов / Э. Н. Кузьбожев, И. А. Козьева, М. Г. Клевцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04197-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449658 с.15-21
2. Организационно-правовые формы предприятий водного транспорта, их взаимосвязь.	Герامي, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герامي, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448343 .121-135
3. Методика разработки бизнес-плана.	Герامي, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герامي, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 81-95 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448343
4. Дать характеристику структуры управления судном, в т.ч. схематично изобразить структуру управления.	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 312-318 с.
5. Перечислить факторы, влияющие на эффективность труда старшего электромеханика (электромеханика) на судне.	Герامي, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герامي, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448343

	https://urait.ru/bcode/448343.63-74
6. Выявить факторы, оказывающие наибольшее влияние на эффективность труда управленческого персонала в рассматриваемой Вами организации.	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928.215-260 с.
7. Какие вы знаете современные концепции управления?	Кузьбожев, Э. Н. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы размещения производительных сил) : учебное пособие для вузов / Э. Н. Кузьбожев, И. А. Козьева, М. Г. Клевцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04197-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449658 . с.15-21
8. Назовите характерные черты менеджмента?	Герامي, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герامي, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/.121-135
9. Назовите методы менеджмента	Герامي, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герامي, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 81-95 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448343
10. Назовите основные этапы истории зарождения менеджмента?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928.215-260 с.

11. Поясните понятие управление персоналом?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 260-265 с.
12. Принципы управления персоналом.	Герامي, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герامي, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448343 . 121-135
13. Объясните понятие нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом?	Кузьбожев, Э. Н. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы размещения производительных сил) : учебное пособие для вузов / Э. Н. Кузьбожев, И. А. Козьева, М. Г. Клевцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04197-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449658 . с.15-21
14. Охарактеризуйте содержание парадигмы управления?	Герامي, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герامي, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448343 . 121-135
15. Сравните основные положения старой парадигмы управления?	Герامي, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герامي, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 81-95 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448343 .

Критерии оценивания конспектирования вопросов:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если демонстрируются полнота использования учебного материала, логика изложения (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность

выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), отсутствие связанных предложений, только опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы., прослеживается несамостоятельность при составлении.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, отсутствуют схемы, количество смысловых связей между понятиями, отсутствует наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, допущены ошибки терминологические и орфографические, отсутствуют опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, несамостоятельность при составлении.

Тема №2Современные концепции управления Менеджмент: сущность и характерные черты

Тесты для самоконтроля:

вопрос	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений:	а) переговоры; б) деловая беседа; в) дискуссия.
2. Обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу:	а) переговоры; б) деловая беседа; в) дискуссия.
3. По содержанию общение может быть разделено на:	а) социальное; б) материальное; в) моральное.
4. Принципы делового общения:	а) пунктуальность; б) конфиденциальность; в) нет правильных вариантов ответа.
5. Процедуры загрузки баз данных, а также прием, контроль и ввод исходной информации, поступающей из источников информации:	а) технологии сбора и формирования информационных ресурсов; б) технологии ведения информационного фонда; в) технологии обеспечения качества информации.

6. Существует такие типы технологий:	а) технологии сбора и формирования информационных ресурсов; б) технологии ведения информационного фонда; в) технологии оперативной обработки данных.
7. Человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях:	а) маркетолог; б) менеджер; в) мерчендайзер.
8. Различают такие стадии менеджмента:	а) социальное управление; б) стратегическое управление; в) тактическое управление.
9. Выработка цели менеджмента, прогнозирование (научное обоснование будущего состояния и развития организации) и перспективное планирование:	а) социальное управление; б) стратегическое управление; в) тактическое управление.
10. Охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре):	а) контроль; б) стратегическое управление; в) оперативное управление.

Ключи ответов к тесту:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Б	А	А	В	Б	В	В	Б	В	Б

Критерии оценивания учебных результатов в форме теста (единственно правильный ответ из нескольких предложенных).

Оценка теста:

выполнено 100% (10 правильных ответов) работы, оценка «5»

90% - 80% (9-8 правильных ответов) работы, оценка «4»;

75% (7 правильных ответов) работы оценка «3»;

менее 75% (6 и меньше правильных ответов) работы, оценка «2».

Тема №3 Основные функции менеджмента

Составление и решение ситуационных задач (кейсов)

Условие задачи	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
Разработать схему проведения деловой беседы по примерному плану: составление и проверка прогноза переговоров установление основных,	Структура деловой беседы состоит из 5 фаз: Фаза I. Начало беседы Задачи: установление контакта с собеседником; создание приятной атмосферы для беседы; привлечение внимания; побуждение интереса к беседе; «перехват» инициативы. Приемы начала беседы: Метод снятия напряжения — позволяет установить тесный контакт с собеседником. Метод «зацепки» — позволяет

<p>перспективных задач переговоров; поиски подходящих путей для решения этих задач (стратегии);</p> <p>-анализ внешних и внутренних возможностей для осуществления плана переговоров;</p> <p>-определение и разработка среднесрочных и краткосрочных задач переговоров, их взаимосвязи и очередности; разработка мероприятий для реализации указанных задач (разработка программы работы, планы по отдельным элементам беседы) и своевременное обнаружение и предотвращение появления узких мест в плане переговоров;</p> <p>-разбивка общих планов на мелкие, детальные планы. Оформить схему деловой беседы письменно</p>	<p>кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы. Метод стимулирования игры воображения — предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Метод прямого подхода — означает непосредственный переход к делу, без выступления. Правильное начало беседы предполагает: точное описание целей беседы; взаимное представление собеседников; название темы; представление лица, ведущего беседу; объявление последовательности рассмотрения вопросов. На что нужно обратить внимание при налаживании личного контакта с собеседником: а) ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, и объяснения; б) обращение к собеседникам по имени и отчеству; в) соответствующий внешний вид (одежда, подтянутость, выражение лица); г) проявление уважения к личности собеседника, внимание к его мнениям и интересам; е) обращение за ответом и т.п. Фаза II. Передача информации Цель этой части беседы заключается в решение следующих задач: - сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; - выявление мотивов и целей собеседника; - передача запланированной информации; - анализ и проверка позиции собеседника. 5 основных групп вопросов: 1. Закрытые вопросы — это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Какова цель вопросов такого типа? Получить от собеседника обоснованные аргументы для ожидаемого от него же ответа. 2. Открытые вопросы — это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то объяснения («Каково Ваше мнение по данному вопросу?», «Почему Вы считаете принятые меры недостаточными?»). 3. Риторические вопросы — на эти вопросы не дается прямого ответа, т.к. их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы и обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения («Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»). 4. Переломные вопросы — удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают целый комплекс новых проблем. («Как Вы представляете себе структуру и распределение...?»). 5. Вопросы для обдумывания — вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано («Правильно ли я понял Ваше сообщение о том, что...?, «Считаете ли Вы, что...?»). Фаза III. Аргументация Мелочи, имеющие иногда решающее значение: 1. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями. 2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника. 3. Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, т.к. это, особенно при длительных контактах, окажется для вас же намного выгоднее: - всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для вас неблагоприятные последствия; - продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты собеседниками; - избегать пустых фраз. 4. Приспособить аргументы к личности вашего собеседника: - направлять аргументацию на цели и мотивы собеседника; - избегать простого перечисления фактов; - употреблять</p>
---	---

терминологию, понятную вашему собеседнику. 5. Избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание. 6. Попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения. Для построения аргументации в нашем арсенале имеются 12 риторических методов аргументирования: Фундаментальный метод. Представляет собой прямое обращение к собеседнику. Метод противоречия. Основан на выявлении противоречий в аргументации против. Метод «извлечение выводов». Основывается на точной аргументации, которая постепенно, посредством частых выводов приведет вас к желаемому выводу. Метод сравнения. Метод «да..., но». Метод «кусков». Состоит в расчленении выступления таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения». Метод «бумеранга». Метод игнорирования. Метод потенцирования. Собеседник в соответствии со своими интересами смещает акцент, выдвигает на первый план то, что его устраивает. Метод «выведения». Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела. Метод опроса. Основан на том, что вопросы задаются заранее. Метод видимой поддержки. Двенадцать спекулятивных методов аргументации: Техника преувеличения. Техника анекдота. Техника использования авторитета. Техника дискредитации собеседника. Основывается на правиле: если я не смогу опровергнуть существо вопроса, тогда по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника. Техника изоляции основана на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, противоположное первоначальному. Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Техника вытеснения — собеседник в действительности не переходит к какой-то одной, точно определенной проблеме, преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из вашего выступления. Техника введения в заблуждение, основывается на сообщении путаной информации, слов, которыми вас забрасывает собеседник. Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Техника апелляции. Представляет собой особо опасную форму «вытеснения» процесса рассуждений (собеседник взывает к сочувствию). Техника искажения. Техника вопросов-капканов. Включает 4 группы: повторение; вымогательство; альтернатива; контрольные вопросы. Фаза IV. Опровержение доводов собеседника (нейтрализация замечаний собеседника) Цели: убедительность изложения; надежность изложения; развеивание сомнений; мотивы сопротивления и точка зрения. Почему возникают замечания? - защитная реакция; разыгрывание роли; другой подход; несогласие; тактические раздумья. Какова логическая структура опровержения замечаний? - анализ замечаний; обнаружение настоящей причины; выбор тактики; выбор метода; оперативное опровержение замечаний. Какие приемы применяются для нейтрализации (опровержения)? - ссылки, цитаты; «бумеранг»; одобрение + уточнение; переформулировка; целевое согласие; «эластичная оборона»; метод

	<p>опроса; «да..., но...?» предупреждение; доказательство бессмысленности; отсрочка. Как обращаться с замечаниями при нейтрализации? - локализация; тон ответа; открытое противоречие; уважение; признание правоты; воздержанность в личных оценках; краткость ответа; недопущение превосходства. Фаза V. Принятие решения Цели: подытоживание аргументов, призванных и одобренных вашим собеседником; нейтрализация негативных моментов в заключении; закрепление и подтверждение того, что достигнуто; наведение мостов для следующей беседы. Несколько общих советов в связи с окончанием беседы: Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашей целью. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет». Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не попробуете все известные методы форсирования. Следите за поведением собеседника, чтобы вовремя понять, что беседа подходит к концу. Закончите беседу в нужный момент. Достигнув цели, прощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением. Технология организации и проведения делового совещания состоит из следующих этапов: 1 этап – подготовка: - определение целесообразности проведения совещания; - определение повестки дня; - определение состава участников; - назначение даты и времени совещания; - определение места проведения совещания; - подготовка участников совещания. 2 этап – проведение: - продолжительность совещания; - регламент – устанавливается порядок ведения совещания; - протокол совещания. 3 этап – подведение итогов и принятие решения: - выводы; - определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ; - определение формы подведения итогов совещания; - принятие решения о широте информирования; - способы выработки решения. 4 этап – контроль за выполнением решения: - определение лиц, осуществляющих контроль. В процессе переговоров выделяют следующие этапы: 1) Подготовка к переговорам – необходимо знать: что вы (они) желают, что не желают, ваше (их) положение, ваши (их) возможности. 2) Приветствие участников 3) Формулировка предложения – изложение проблем и целей переговоров. 4) Торг – диалог участников, включающий в себя уточнение, обсуждение и согласование позиций, выяснение взаимных интересов. 5) Заключение сделки – подведение итогов и принятие решений, подписание документов. В</p>
--	--

Критерии оценивания ответа студента при решении практической ситуации (кейса):

Оценка «отлично» выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить аргументированное рассуждение по проблеме,

получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы; понимать более широкий контекст, в рамках которого находится ситуация: её связи с другими проблемами, определять риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий,

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить определённые аргументы рассуждения по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы и её связи с другими проблемами, определять некоторые риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются: умения представить рассуждения по проблеме, определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, определять возможные связи проблемы с другими проблемами, частично описать программу действий. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются: разрозненные аргументы по проблеме или аргументы отсутствуют, не умение определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, связи проблемы с другими проблемами, программа действий содержит серьезные ошибки или отсутствует.

Тема №3 Основные функции менеджмента

Вопросы для самоконтроля:

Вопросы	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Чем отличается управления персоналом от управления человеческими ресурсами?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 215-260 с.
2. Какие виды деятельности УЧР вы знаете?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 260-265 с.
3. Какие методы развития ЧР существуют?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 215-260 с.

4. Какие методы управления вы знаете?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 260-265 с.
5. Назовите факторы оказывающие воздействие на персонал.	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/ . 215-260 с.

Критерии оценивания конспектирования вопросов:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если демонстрируются полнота использования учебного материала, логика изложения (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), отсутствие связанных предложений, только опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, прослеживается несамостоятельность при составлении.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, отсутствуют схемы, количество смысловых связей между понятиями, отсутствует наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, допущены ошибки терминологические и орфографические, отсутствуют опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, несамостоятельность при составлении.

Тема №3 Основные функции менеджмента

Тесты для самоконтроля:

Вопросы	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Функции, выполняемые организацией:	А) Целевая; Б) Социальные; В) Управленческая; Г) Все вышеперечисленные.

2. Структурная безработица - это:	<p>А) При которой имеется несовпадение между квалификацией и профессией безработного;</p> <p>Б) При которой люди покинув одно место работы находятся в поисках другой.</p> <p>В) Результат жесткой заработной платы и ограниченного количества рабочих сил.</p>
3. К методам обследования относятся:	<p>А) Беседа;</p> <p>Б) Анкетирование;</p> <p>В) Экономический;</p> <p>Г) Нормативный.</p>
4. Типы кадровой политики бывают:	<p>А) Активная, пассивная,</p> <p>Б) Превентивная, реактивная;</p> <p>В) Открытая, закрытая;</p> <p>Г) Ни один не правильный.</p>
5. К методам анализа относятся:	<p>А) Матричный;</p> <p>Б) Метод аналогий;</p> <p>В) Динамический;</p> <p>Г) Функционально – стоимостной.</p>
6. Совокупность устойчивых взаимосвязей подразделений и должностных лиц это:	<p>А) Организационная структура системы управления персоналом;</p> <p>Б) Отдел организации;</p> <p>В) Организационная структура системы финансового управления.</p>
7. Классические виды структурных связей:	<p>А) Линейные;</p> <p>Б) Функциональные;</p> <p>В) Линейно – функциональные;</p> <p>Г) Горизонтальные.</p>
8. Подбор кадров на временные рабочие места за счет краткосрочной или среднесрочной аренды персонала:	<p>А) Маркетинг персонала;</p> <p>Б) Внешний менеджмент;</p> <p>В) Планирование персонала;</p> <p>Г) Лизинг персонала.</p>
9. Виды документов, обращающиеся в системе управления персоналом:	<p>А) Организационно – кадровые;</p> <p>Б) По личному составу;</p> <p>В) Организационно– распределительные;</p> <p>Г) Все вышеперечисленные.</p>
10. Формы безработицы:	<p>А) Структурная;</p> <p>Б) Ожидание;</p> <p>В) Неявная;</p> <p>Г) Фрикционная.</p>

Ключи ответов к тесту:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Г	Б	Б	А	АВГ	А	АБВГ	Г	Г	АГ

Критерии оценивания учебных результатов в форме теста (единственно правильный ответ из нескольких предложенных).

Оценка теста:

выполнено 100% (10 правильных ответов) работы, оценка «5»

90% - 80% (9-8 правильных ответов) работы, оценка «4»;
 75% (7 правильных ответов) работы оценка «3»;
 менее 75% (6 и меньше правильных ответов) работы, оценка «2».

Тема 4. Принятие управленческих решений

Написать по данной теме реферат:

Темы рефератов	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
Делегирование полномочий.	1. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/ . 180-200 с. 2. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герами, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448343.121-135

Критерии оценивания реферата:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике; реферат оформлен в соответствии с общими требованиями написания и техническими требованиями оформления реферата; реферат имеет чёткую композицию и структуру; в тексте реферата отсутствуют логические нарушения в представлении материала; корректно оформлены и в полном объёме представлены список использованной литературы и ссылки на использованную литературу в тексте реферата; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; реферат представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике; реферат оформлен в соответствии с общими требованиями написания реферата, но есть погрешности в техническом оформлении; реферат имеет чёткую композицию и структуру; в тексте реферата отсутствуют логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлены список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; корректно оформлены и в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте реферата; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; реферат представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата.

Оценка «удовлетворительно», если содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике; в целом реферат оформлен в соответствии с общими требованиями написания реферата, но есть погрешности в техническом оформлении; в целом реферат имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте реферата есть логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлен список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте реферата; есть единичные орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом реферат представляет собой самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата.

Оценка «неудовлетворительно», если содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике; в реферате отмечены нарушения общих требований, написания реферата; есть погрешности в техническом оформлении; в целом реферат имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте реферата есть логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлен список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте реферата; есть частые орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом реферат представляет собой достаточно самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала, присутствуют единичные случаи фактов плагиата.

Ответить устно на вопросы:

вопросы для самоконтроля:	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Чем отличается управления персоналом от управления человеческими ресурсами?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 175-180 с.
2. Какие виды деятельности УЧР вы знаете?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 75-79 с.
3. Какие методы развития ЧР существуют?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство

	Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 300-305 с.
4. Какие методы управления вы знаете?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 131-140 с.
5. Назовите факторы оказывающие воздействие на персонал	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 172-183 с.

Критерии оценивания устного опроса:

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка «отлично» ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

Оценка «хорошо» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Оценка «удовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Тестирование по теме:

Тест для самоконтроля:	Вариант ответ:
1. Для меня не составит труда уволить с работы даже очень обаятельного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если тот работает по принципу «третий сорт — не брак!».	Да/нет
2. В неопределенной ситуации я способен(на) остановиться на какой-то одной четкой цели и без колебаний идти к ней.	Да/нет
3. Я умею наладить доброжелательные отношения с подчиненными и руководством.	Да/нет
4. Иногда полезно переходить к временной конфронтации во взаимоотношениях с администрацией и подчиненными.	Да/нет
5. Я регулярно пересматриваю цели моей деятельности.	Да/нет
6. Сейчас нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы развернуть дело.	Да/нет
7. Я умею воздействовать на людей так, чтобы они принимали мою логику и считали себя обязанными содействовать достижению моих целей.	Да/нет
8. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.	Да/нет
9. Я настолько проникнут(а) желанием добиться успеха, что часто иду на временные лишения: скрепя сердце жертвую благополучной атмосферой в семье, общением с детьми, совместным отдыхом и т. п.	Да/нет
10. Я всегда экономлю время и силы, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой.	Да/нет
11. Я считаю, что если человек постоянно пересматривает и проверяет свои убеждения, то он их просто не имеет.	Да/нет
12. Я способен(на) поддерживать свое настроение покупкой каких-нибудь мелких, недорогих, но хороших вещей, чтобы пережить крупные неудачи или период длительного безденежья.	Да/нет
13. Я считаю, что в тех случаях, когда нет полной определенности ситуации, не стоит	Да/нет

предпринимать решительных действий.	
14. Я часто вынужден(а) жертвовать творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе.	Да/нет
15. Я способен(на) переходить к временной конфронтации и жесткому противостоянию семье и друзьям, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе.	Да/нет
16. Я постоянно заставляю себя поступать так, как надо, а не так, как хочется.	Да/нет
17. Я настолько демократичен(на), что в общении с подчиненными просто не могу заставить себя сказать «я» вместо «мы».	Да/нет
18. Проблемы материального обеспечения всегда противоречат задачам сохранения благополучия в семье и получения удовольствия от жизни.	Да/нет
19. Мне мешает по-настоящему активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха и анархия.	Да/нет
20. Менеджеру надо быть готовым жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел.	Да/нет
21. Я лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.	Да/нет
22. Менеджер просто обязан высказать свое возмущение подчиненными, чья работа вызывает недовольство.	Да/нет
23. Я никогда не экономлю средства и время на приобретение максимально возможной информации, даже если не всегда представляю, зачем она мне может понадобиться.	Да/нет
24. Иногда я сталкиваюсь с совершенно равнозначными желаниями и, осознавая их несовместимость, все же ни одним не могу пожертвовать.	Да/нет
25. Я часто влияю на принятие решений не подчиненными мне коллегами.	Да/нет
26. Планирование — это пережиток социалистической идеологии.	Да/нет
27. Я считаю, что лучше «выкладываться» на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми возможностями и идеями, где результат просчитан, но не гарантирован.	Да/нет
28. Иногда, даже осознав, какие желания борются во мне, я не могу выбрать удовлетворяющего меня решения.	Да/нет
29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни.	Да/нет

30. Ответственные и рискованные ситуации вызывают у меня чувство вдохновения: прилив энергии, необычайную собранность, сосредоточенность и ясность мысли, легкость и точность действий.	Да/нет
---	--------

Критерии оценивания теста:

Подсчет очков

За каждый положительный ответ на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 и отрицательный — на остальные вопросы записывается по 1 очку.

Если сумма меньше 9 очков, то вам, скорее всего, лучше оставить идею стать менеджером и не мучить себя и родных мало осуществимыми стремлениями и рискованными предприятиями, мешающими нормально жить и работать, спокойно заниматься своим любимым делом, находить счастье в простых радостях бытия, философском созерцании действительности или насыщенной духовной жизни. Хотя не исключена возможность, что вы сможете быть очень оригинальным управляющим, которому суждено внести вклад в мировой менеджмент, найти принципы, способы управления и подходы, которые не укладываются пока в современную практику управления.

При сумме 10—21 очков можно говорить о возможности стать со временем хорошим менеджером. Но все же ваш выбор в большей степени продиктован рекламой и модой, чем внутренними побуждениями. Внимательно проанализируйте результаты тестов этой главы: может быть, вам и стоит потратить усилия на развитие способности к управлению. Но для этого потребуется пройти хороший курс социально-психологической подготовки.

Если сумма выше 22 очков, то вы на правильном пути и, скорее всего, точно угадали свое призвание. А если результат выше 26 очков, то вы прирожденный менеджер. Хотя учиться и совершенствоваться в условиях конкуренции всегда необходимо (что вы и сами прекрасно знаете).

Тема5 Руководство организацией как социальной системой

Вопросы для конспектирования

Конспектирование вопросов	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Управление деловым общением	1. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 180-200 с. 2. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герами, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12806-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/448343 . 121-135
2. Виды и стили делового общения	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 180-200 с.

Критерии оценивания конспектирования вопросов:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если демонстрируются полнота использования учебного материала, логика изложения (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), отсутствие связанных предложений, только опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения,

читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы., прослеживается несамостоятельность при составлении.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, отсутствуют схемы, количество смысловых связей между понятиями, отсутствует наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, допущены ошибки терминологические и орфографические, отсутствуют опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, несамостоятельность при составлении.

Ответить устно на вопросы:

Вопросы для самоконтроля:	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Что такое планирование персонала?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 30-35 с.
2. Какие разделы включает в себя оперативный план?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450928 . 25-35 с.
3. Что такое маркетинга персонала?	1. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. 2. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для вузов / В. Д. Герами, А. В. Колик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 533 с.
4. Что включает в себя маркетинга персонала?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с.

5. Какие этапы включает набор персонала?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с.
6. Что такое регулирование численности персонала?	Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с.

Критерии оценивания устного опроса:

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка «отлично» ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

Оценка «хорошо» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Оценка «удовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Тема5 Руководство организацией как социальной системой

Тест для самоконтроля:

Вопрос:	Вариант ответ:
1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно:	А. всегда; В. обычно; С. иногда; D. почти никогда.
2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия	А. всегда; В. обычно;

события:	С. иногда; D. почти никогда.
3. Причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение ко мне или некомпетентность некоторых моих подчиненных:	А. всегда; В. обычно; С. иногда; D. почти никогда.
4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеет морального права выдвигать против меня обвинения:	А. признаю полностью; В. согласен частично; С. скорее не согласен; D. совершенно не согласен.
5. Многим сотрудникам безразличны мои неудачи:	А. совершенно верно, В. частично верно; С. скорее неверно; D. совершенно неверно.
6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться:	А. согласен полностью; В. согласен частично; С. скорее не согласен; D. совершенно не согласен.
7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя:	А. согласен полностью; В. согласен частично; С. скорее не согласен; D. совершенно не согласен.
8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого:	А. всегда; В. в общем; С. иногда; D. почти никогда.
9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение:	А. всегда; В. в общем; С. иногда; D. почти никогда.
10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне:	А. всегда; В. в общем; С. иногда; D. почти никогда.
11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя:	А. согласен полностью; В. согласен частично; С. скорее не согласен; D. совершенно не согласен.
12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения:	А. всегда; В. в общем; С. иногда; D. почти никогда.
13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение:	А. всегда; В. в общем; С. иногда; D. почти никогда.
14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений:	А. всегда; В. в общем; С. иногда; D. почти никогда.

<p>15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий:</p>	<p>А. согласен полностью; В. согласен частично; С. скорее не согласен; D. совершенно не согласен.</p>
--	--

Критерии оценивания теста:

Результат

Если у вас явно преобладают ответы "А", будьте осторожны: "комплекс угрожаемого авторитета" может стать вашей "болезнью".

Если у вас явно преобладают ответы "В", то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенности к данной "болезни".

Если у вас явно преобладают ответы "С", то вы занимаете по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.

Если у вас явно преобладают ответы "D", то, скорее всего вы не подходите для роли "авторитета".

Если ни один из типов ответов не получил явного преимущества, этот тест не может описать вас достаточно точно.

Лечить "комплекс угрожаемого авторитета" крайне трудно, поэтому наиболее эффективными являются профилактические меры, которые должен принять сам руководитель. Чтобы избежать этой "болезни", ему необходимо создать в коллективе климат здорового критицизма, основанного на деловом, принципиальном анализе ситуаций, возникающих в организации.

Тема Безопасность в области охраны труда
Вопросы для конспектирования

Конспектирование вопросов	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
Средства защиты от опасных и вредных факторов	Карнаух, Н. Н. Охрана труда : учебник для среднего профессионального образования / Н. Н. Карнаух. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 380 с.

Критерии оценивания конспектирования вопросов:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если демонстрируются полнота использования учебного материала, логика изложения (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), отсутствие связанных предложений, только опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы., прослеживается несамостоятельность при составлении.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, отсутствуют схемы, количество смысловых связей между понятиями, отсутствует наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, допущены ошибки терминологические и орфографические, отсутствуют опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, несамостоятельность при составлении.

Ответить устно на вопросы:

Вопросы для самоконтроля:	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
1. Какую степень административного надзора и контроля в области охраны труда обязан проводить командир (капитан)судна?	Карнаух, Н. Н. Охрана труда : учебник для среднего профессионального образования / Н. Н. Карнаух. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 380 с
2. Вы являетесь капитаном судна. Составьте программу первичного инструктажа для практикантов на рабочем месте. Перечислите требования техники безопасности при ремонте двигателей, вспомогательных механизмов,электроустановок	Карнаух, Н. Н. Охрана труда : учебник для среднего профессионального образования / Н. Н. Карнаух. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 380 с.

Критерии оценивания устного опроса:

Развернутый ответ студента должен представлять собой связанное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка «отлично» ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

Оценка «хорошо» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Оценка «удовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Темаб Безопасность в области охраны труда

Тест для самоконтроля:

Вопрос:	Вариант ответ:
1.Мотивацией называется:	а) совокупность ведущих мотивов; б) актуальность той или иной потребности для человека; в) процесс побуждения к деятельности для достижения цели; г) правила, способствующие повышению эффективности труда.
1.Трудовой мотив -это:	а) внешнее или внутреннее вознаграждение; б)осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию; в) непосредственное побуждение работника к деятельности, связанно с удовлетворением его потребностей; г)блага, предоставляемое работнику су д) стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности.
2.Мотивы труда делятсяна:	а) совокупность ведущих мотивов; б) актуальность той или иной потребности для человека; в) процесс побуждения к деятельности для достижения цели; г) правила, способствующие повышению эффективности труда.
3.К мотивационным типам работников относятся:	а) осознание отсутствия чего-либо; б) внешнее или внутреннее вознаграждение; в)ощущение недостатка в чем-либо, сконцентрированное на достижениицели; г) степень актуальности той или иной потребности для человека; д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.
4.Вознаграждение -это:	а) цель, к достижению которой стремится человек; б) награда в виде повышения в должности; в) мотив, заставляющий человека действовать; г) все, что работник считает для себя ценным;

Ключи ответов к тесту:

1	2	3	4	5
В	Д	Б	АБ	Б

Критерии оценивания учебных результатов в форме теста (единственно правильный ответ из нескольких предложенных).

Оценка теста:

выполнено 100% (10 правильных ответов) работы, оценка «5

90% - 80% (9-8 правильных ответов) работы, оценка «4»;

75% (7 правильных ответов) работы оценка «3»;

менее 75% (6 и меньше правильных ответов) работы, оценка «2».

Задания для практических занятий:

Практическое занятие 1.

Процесс управления. Руководство и лидерство.

1. Заполнить таблицу. Написать сущность каждого стиля управления.

Стили управления

Стили управления		
Авторитарный	Демократический	Либеральный

Решение:

Стили управления		
Авторитарный	Демократический	Либеральный
Единоличное принятие решений, а также слабый интерес к работнику как личности. Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует выполнения. Он убежден, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными. Решения руководителя имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ждать санкций. Сотрудникам предоставляется лишь минимум информации об общем положении дел.	Характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их самостоятельность при решении задач. Такого руководителя отличают самокритичность, общительность, самоконтроль и ровные отношения с подчиненными	Руководство практически не вмешивается в деятельность коллектива, работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение. Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

2. Заполнить таблицу:

Методы управления персоналом

№	Наименование метода	Содержание метода
1	Административные	
2	Экономические	
3	Социально-психологические	

Решение:

№	Наименование метода	Содержание метода

1	Административные	являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.
2	Экономические	являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.
3	Социально-психологические	это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании и закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

4 Заполнить таблицу:

Основные способы влияния на людей

Способы влияния на людей	Сущность способа
«Заражение»	
Подражание	
Внушение	

Убеждение	
Просьба	
Угроза	
«Подкуп»	
Приказ	

Решение:

Способы влияния на людей	Сущность способа
«Заражение»	Он характеризуется практически автоматикой, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.
Подражание	это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если "заражение" характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.
Внушение	это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.
Убеждение	эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет на подчинённых путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, - он "продает" подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы.
Просьба	способ управленческого влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей из сторон натуры другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.
Угроза	запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в "зоне страха", т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется

	быть постоянно проигравшим).
«Подкуп»	склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп - это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: "Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше"
Приказ	официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

5 Заполнить таблицу:

Приёмы влияния на людей, рекомендованные Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях).

Наименование приёма	Содержание приема
«Подавление собеседника»	
«Насилие» над собственным мнением	
Неожиданное решение	
Авансированная похвала	
"Поставьте себя на мое место"	

Решение:

Наименование приёма	Содержание приема
«Подавление собеседника»	"Подавление " собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные "атаки" ровным, спокойным, а главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией). Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей.
«Насилие» над собственным мнением	Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас самые веские основания. Если вы сможете это сделать, у вас будет достигнуто взаимопонимание с этим человеком.

Неожиданное решение	Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится к руководителю недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них, особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.
Авансированная похвала	Дал подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалит его, дескать, никому втором вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала в аванс попала в цель: подчиненный будет старателен.
"Поставьте себя на мое место"	Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты - это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, пол на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

7. Заполните таблицу

Функции руководителя

№	Наименование функции руководителя	Содержание функции
1	Планирование	
2	Организация	
3	Руководство	
4	Координация	
5	Контроль	

Решение:

№	Наименование функции руководителя	Содержание функции

1	Планирование	это функция руководителя № 1. Руководитель должен знать цели своей организации, своего подразделения. Для этого ему необходимо знать ответы на вопросы: где мы находимся сейчас? Куда хотим идти? Как это сделать?
2	Организация	в эту функцию руководителя входят разработка организационной структуры, создание необходимых регламентов, прописывание бизнес-процессов, постановка задач, обеспечение предприятия необходимыми ресурсами (людьми, материалами, сырьем).
3	Руководство	— это функция руководителя, включающая в себя распределение и постановку задач, закрепление зон ответственности, побуждение сотрудников к работе.
4	Координация	это функция, обеспечивающая достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления оптимальных коммуникаций между ними (это могут быть отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, передача документации).
5	Контроль	это проверка людей и их работы для обеспечения выполнения плана. Благодаря этой функции руководитель получает ответы на вопросы: чему мы научились? Что в следующий раз следует делать иначе? В чем причина отклонений от запланированных показателей?

8 Заполнить таблицу. Отразить сущность форм вознаграждения работников.

Формы вознаграждения работников

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование

Перечислите 5 факторов повышения эффективности руководства персоналом.

Решение:

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
Выдаются премии и различные бонусы. Это положительно влияет на качество труда, так как денежное вознаграждение – действенный стимул. При этом система, регламентирующая оплату труда, требует ежегодного пересмотра. Работники должны понимать, что их качественный труд будет вознагражден при любых обстоятельствах.	Относят те виды поощрений, которые не требуют прямого задействования денежных ресурсов. Ценность конкретной компании для многих ее сотрудников заключается не только в размере зарплаты. Людей интересует и кое-что другое: <ul style="list-style-type: none"> • карьерный рост; • приемлемые условия труда; • дружелюбный коллектив и т. д.

Практическое занятие 2

Управление рисками

Коммуникация в процессе управления

Методы диагностики профессиональной пригодности работников

Адаптация персонала

Проранжируйте по степени важности аспекты адаптации для разных категорий сотрудников

Заполнить таблицу

Категории сотрудников	Профессиональная	Корпоративная	Психологическая	Физиологическая
Топ-менеджеры				
Руководители среднего звена				
Специалисты				
Молодые специалисты				
Линейный персонал				
Сотрудники удаленных офисов				

Решение:

Категории сотрудников	Профессиональная	Корпоративная	Психологическая	Физиологическая
Топ-менеджеры	Важно	Важно	Важно	Важно
Руководители среднего звена	Важно	Важно	Важно	Важно
Специалисты	Не значительно	Менее важно	Важно	Важно
Молодые специалисты	Не значительно	Менее важно	Не значительно	Менее важно
Линейный персонал	Не значительно	Менее важно	Не значительно	Менее важно
Сотрудники удаленных офисов	Не значительно	Менее важно	Менее важно	Менее важно

Определите, какие методы подходят для разных видов адаптации:

Заполнить таблицу

№	Метод	Профессиональная	Корпоративная	Личностная
1	Инструктаж			
2	Кросс-тренинг			
3	Ученичество и наставничество			
4	Ротация			
5	Обучение на рабочем месте			
6	Самостоятельное обучение			
7	Деловые игры			
8	Лекция			

Решение:

№	Метод	Профессиональная	Корпоративная	Личностная
1	Инструктаж	+	+	+
2	Кросс-тренинг	+	-	+
3	Ученичество и наставничество	+	+	+
4	Ротация	-	-	+
5	Обучение на рабочем месте	+	-	+
6	Самостоятельное обучение	-	-	+
7	Деловые игры	+	+	+
8	Лекция	+	+	+

Определите зоны ответственности за адаптацию персонала

Заполнить таблицу

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации		
Ознакомление с компанией, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и т.п.		
Объяснение задач и требований к работе		
Введение работника в рабочую группу		
Составление плана работы для нового работника на время испытания		
Составление плана обучения на время адаптации		
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников		
Контроль прохождения испытания		
Курирование прохождения адаптации		
Принятие решения по итогам испытания		

Решение:

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	обязательно	Отдельные инструкции
Ознакомление с компанией, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и т.п.	Не обязательно	По инструкции
Объяснение задач и требований к работе	обязательно	обязательно
Введение работника в рабочую группу	Конкретно по ситуации	По инструкции
Составление плана работы для нового работника на время испытания	Нормативно – правовые акты	Нормативно – правовые акты

Составление плана обучения на время адаптации	обязательно	По инструкции
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	По ситуации	В рамках инструкции
Контроль прохождения испытания	обязательно	документирование
Курирование прохождения адаптации	необязательно	планирование
Принятие решения по итогам испытания	обязательно	обязательно

Практическое занятие 3

Выбор наиболее приемлемого управленческого решения

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На судне, не отличавшемся высокой эффективностью работы, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной?

Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить?

Решение:

Процесс исполнения решения существенно отличается от его принятия. Если принятие решения сводится к целеполаганию (прогнозирование, программирование и планирование), то исполнение решения — к целедостижению. Исполнение решения — финал управленческого действия, образно говоря, момент истины для управляющего субъекта. Основное в исполнении — практическое достижение запланированного, соответствующей цели, результата. Контроль исполнения решений — одна из главных функций управления. Система контроля — неотъемлемая часть любой управляющей организации. Контроль в конечном итоге устанавливает, насколько изменение объекта доведено до его запланированного состояния. Иными словами, насколько достигнутый результат соответствует цели, выраженной в проекте. Следует иметь в виду, что контрольные мероприятия, проводимые спонтанно, бессистемно не дадут положительных результатов. В рамках всего комплекса деятельности предприятия следует придерживаться принципа. Для нашего предприятия характерна слабая исполнительская дисциплина. Исполнительская дисциплина - предполагает исполнение плановых заданий, предписаний, приказов, постановлений и решений в установленные сроки. Основным критерием оценки исполнительской дисциплины является выполнение утвержденного личного плана работы персонала, а именно - соблюдение сроков исполнения, качества работы, объема. Таким образом, слабая исполнительская дисциплина свидетельствует о наличии одного или нескольких фактов из нижеприведенного списка: несвоевременное выполнение работ, поручений, обязанностей; отказ от выполнения работ, их саботаж; низкое качество выполненных работ. Для организации, низкая исполнительская дисциплина сотрудников, будет выражаться в размерах штрафов, уплаты неустоек из-за срывов поставок по договорам, просроченных обязательствах, а также упущенных возможностях и затраченных человеческих ресурсах руководителей. Таким образом, необходимо контролировать: сам факт выполнения работы; своевременность выполнения; точность выполнения; качество выполнения. То есть это должна быть система текущего контроля. Система контроля исполнительской дисциплины включает ручной и автоматизированный варианты. Может быть реализована система прямого контроля. Но в этом случае есть несколько «но». Прямой

контроль предполагает, что координацию осуществляет руководитель или уполномоченное лицо, отдающее распоряжения и приказы другим сотрудникам. На него возлагается ответственность за работу других сотрудников, в частности распределение заданий и контроль их действий по схеме "один лидер - все исполнители". Этот механизм используется в случаях, когда над решением определенной рабочей задачи трудится некоторое число людей. Наиболее ярко и наглядно реализован в армии. Основное допущение механизма - лидер/руководитель лучше, чем любой подчиненный, знает, что делать. Неприменим при большом количестве подчиненных. Для большого количества подчиненных целесообразно использовать систему автоматического контроля. Система автоматического контроля исполнения должна включать следующие элементы: быстрая постановка задач одному или нескольким исполнителям; удобный календарь текущих задач и документов со сроками их исполнения; постановка автоматически генерируемых периодических и зависимых задач; автоматический контроль сроков выполнения задач, оперативность корректировки задач; объективность отчетов по различным аспектам исполнительской дисциплины; прозрачность рабочих процессов; исполнение протоколов совещаний; контроль различных аспектов работы персонала с помощью диаграмм; мониторинг рабочих процессов.

Для руководителя можно сформулировать следующие восемь ключевых рекомендаций:

1. Помнить, что контроль представляет собой не точечную операцию, а непрерывный процесс, начинающийся с момента утверждения протокола совещания, включающий контроль хода исполнения и заканчивающийся анализом и «приемкой» результатов на следующем заседании

2. Полностью задействовать секретаря для контроля исполнения, для сбора сведений о фактическом ходе работ над вопросами и поручениями, с целью заблаговременного воздействия на исполнителей

3. При формировании повестки дня очередного совещания в первую очередь, проконтролировать исполнение и запланировать вопросы и поручения, оставшиеся от прошедшего мероприятия

4. Жестко реагировать на низкую исполнительскую дисциплину сотрудников, вплоть до наказания, на совещаниях специалисты собираются готовить решения, а не слушать объяснения нерадивых сотрудников о причинах неисполнения

5. Избегать прямой личной и особенно недокументированной критики за просроченные и невыполненные поручения, использовать для этого протокол – бумагу, через посредство которой можно наглядно и убедительно показать всем степень вины сотрудника, пусть бумага (а не вы) вопиет об этом

6. Путем непрерывного контроля исключить случаи «внезапного», неожиданного обнаружения неисполненных поручений, тем более, если это происходит непосредственно на совещании, обычно вместе с сопутствующими вопросами, типа «кто виноват» и «что делать»

7. Внимательно разбираться в случаях неисполнения, особенно когда в ответственных за поручение записана группа исполнителей, наибольший спрос здесь с ответственного исполнителя (первый в списке), но надо находить и других причастных в цепочке, при этом, не затронув невиновных

8. Широко использовать средства автоматизации, для контроля исполнения поручений совещаний, для оценки исполнительской дисциплины, а также для поиска прецедентов и анализа хода решения вопросов на совещаниях.

Критерии оценивания таблицы:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если: оформление и содержание таблицы соответствует требованиям к оформлению; выполнен правильный отбор информации, установлена логичность структуры таблицы; представлена характеристика элементов в краткой форме; присутствует наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации; работа оформлена и предоставлена в установленный срок.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если: оформление и содержание таблицы соответствует требованиям к оформлению; выполнен правильный отбор информации, установлена логичность структуры таблицы; представлена характеристика элементов в краткой форме; отсутствует наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего) характера изложения информации; работа оформлена и предоставлена в установленный срок. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если работа не выполнена или содержит материал не по вопросу.

Во всех остальных случаях работа оценивается на «удовлетворительно».

2.3 Оценочные материалы для проведения промежуточного контроля (экзамен)

Условием допуска к промежуточной аттестации (экзамену) является выполнение и защита всех практических занятий, прохождение всех тестов текущей аттестации.

Критерии оценивания:

Оценивание осуществляется по четырёхбалльной системе.

Оценка «отлично» ставится при выполнении в совокупности всех трех пунктов:

1. Изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто, профессионально, грамотно.

2. Отражена относящаяся к вопросу нормативная правовая база. Нормативные правовые документы представлены в органической связи с содержанием вопроса.

3. Задача решена верно.

Оценка «хорошо» ставится при выполнении в совокупности всех трех пунктов:

1. Изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет.

2. Отражены нормативные правовые документы, относящиеся к вопросу.

3. Задача содержит значительное число поправок, или отдельные нечеткие формулировки и информацию, не относящуюся к предмету ответа.

Оценка «удовлетворительно» ставится при выполнении в совокупности всех трех пунктов:

1. Изложено в целом правильное понимание вопроса. В то же время дано неполное, неточное описание предмета ответа и некоторых относящихся к нему понятий.

2. Не отражены нормативно правовые документы, относящиеся к вопросу.

3. Задача оформлена неаккуратно. Содержит исправления целыми абзацами или значительное количество нечетких формулировок. Допущены серьезные ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при выполнении любого из четырех пунктов:

1. Ответ не соответствует вопросу экзаменационного билета.

2. Ответ претендента дан по указанному вопросу неверно, содержит, в основном, ошибочные положения.

3. В ответе не раскрыты основные понятия и не отражены основные нормативные правовые документы, относящиеся к вопросу.

4. Нарушение процедуры проведения экзамена, повлекшее за собой удаление с экзамена.

Вопросы, выносимые на экзамен:

Контрольный вопрос	Рекомендуемое содержание ответа (источник)
<p>1. Теоретические основы управления персоналом</p>	<p>Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.</p> <p>Персонал как объект управления имеет собственные свойства (организационно-структурные, психологические и др.), требующие умелого учета в практической работе.</p> <p>Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности[1].</p> <p>Управление персоналом (УП) направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное взаимодействие становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.</p> <p>Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.</p> <p>Персонал или кадры - это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, своей численностью. Она же определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.</p> <p>Методы управления персоналом (МУП) - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации [2]. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (приложение А).</p> <p>Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения». Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности [3].</p> <p>Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.</p>

	<p>Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей.</p> <p>Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.</p>
<p>2. Концепция управления персоналом</p>	<p>Концепция управления персоналом – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом.</p> <p>Концепция использования трудовых ресурсов развивалась в рамках экономического подхода к управлению, в период расцвета деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Организация воспринималась как набор механических отношений и должна была действовать подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо. Работник в подобного рода человеко-машинных системах трактовался как "винтик", а приоритетными считались нужды владельца компании.</p> <p>Ведущий принцип этой концепции - научная организация труда, он предполагает решение проблем оптимизации функционирования управленческих систем путем рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации – повысить уровень эксплуатации всех составных элементов этих систем, в том числе и трудовых ресурсов.</p> <p>Основные задачи по управлению персоналом в рамках этой концепции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) отбор способных работников; 2) стимулирование и нормирование труда; 3) разложение сложных функций на простые процедуры труда. <p>Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х годов XX века и породили новую доктрину.</p>
<p>3. Принципы и методы построения системы управления персоналом</p>	<p>Принципы построения системы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому объективны сами.</p> <p>Принципы в отличии от методов построения системы управления</p>

персоналом постоянны и носят обязательный характер. Методы могут меняться в зависимости от условий при сохранении принципов. Система методов формируется в зависимости от принципов, а методы не имеют такого воздействия на принципы.

Принципы построения системы управления персоналом делятся на 2 группы:

1) принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации;

2) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Сочетание принципов зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в данной организации.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

1) принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства (формирование и изменение функций управления персоналом происходит в зависимости от целей и потребностей производства);

2) первичность функций управления персоналом (состав подсистем управления персоналом, их структура, требования к работникам, численность и пр. зависят от содержания, количества и функций управления персоналом);

3) оптимальность соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом (интрафункции направлены на организацию системы управления персоналом, а инфрафункции – функции управления персоналом);

4) оптимального соотношения управленческих ориентаций (функции управления персоналом на развитие производством должны опережать функции по обеспечению функционирования самого производства);

5) потенциальных имитаций (временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления);

6) экономичности (организация наиболее эффективной и экономической системы управления персоналом в целях повышения эффективности производства);

7) прогрессивности (соответствие системы управления персонала передовым зарубежным и отечественным аналогам);

8) перспективности (необходимо учитывать перспективы развития организации при формировании системы управления персоналом);

9) комплексности (при формировании системы управления персоналом надо учитывать все факторы воздействия на нее);

10) оперативности (своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом для предупреждения и оперативного устранения отклонений);

11) оптимальности (проработка многих вариантов предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее

рационального);

12) простоты;

13) научности (разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки с учетом изменения развития законов общественного производства в условиях рынка);

14) иерархичности (обеспечение иерархического взаимодействия между звеньями управления);

15) автономности (обеспечение рациональной автономности структурных подразделений и отдельных руководителей СУП);

16) согласованности (взаимодействие звеньев по вертикали и горизонтали должны быть согласованы с основными целями организации);

17) устойчивости (необходимо предусмотреть специальные «локальные» регуляторы, которые при отклонении от цели ставят работника или подразделение в невыгодное положение);

18) многоаспектности;

19) прозрачности (единая доступная терминология, концептуальное единство СУП);

20) комфортности (обеспечение максимума удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком).

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:

1) концентрации:

а) концентрация усилий работников каждого подразделения и всей СУП на решение основных задач;

б) концентрация однородных функций в одном подразделении СУП для устранения дублирования;

2) специализации (разделение труда в СУП, формирование отдельных подразделений, специализирующихся на выполнении функций);

3) параллельности (одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом);

4) адаптивности = гибкости (приспособляемость СУП к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);

5) преемственности (наличие общей методической основы проведения работ по совершенствованию СУП на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление);

6) непрерывности (отсутствие перерывов в работе работников СУП или ее подразделений, уменьшение времени прослеживания документов и пр.);

7) ритмичности (выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом);

8) прямоточности (упорядоченность и целенаправленность

необходимой информации по выработке определенного решения; бывает горизонтальная и вертикальная – взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Методы построения СУП – инструментарию изучения состояния действующей СУП организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Все методы анализа и построения СУП можно классифицировать на 5 групп:

1) методы обследования – сбор данных (самообследование, интервьюирование, активное наблюдение рабочего дня, моментные наблюдения, анкетирование, изучение документов, функционально-стоимостной анализ);

2) методы анализа (системный анализ, экономический анализ, декомпозиция, метод последовательной постановки, сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический, моделирование, функционально-стоимостного анализа, главных компонент, балансовый, корреляционный и регрессионный анализ, опытный, матричный);

3) методы формирования (системный подход, аналогий, экспертно-аналитический, параметрический, блочный, моделирование, функционально-стоимостного анализа, структуризации целей, опытный, творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, 6-5-3, морфологический анализ);

4) методы обоснования (аналогий, сравнений, нормативный, экспертно-аналитический, моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта, расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предполагаемых вариантов, функционально-стоимостной анализ);

5) методы внедрения (обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления, материальное и моральное стимулирование нововведений, привлечение общественных организаций, функционально-стоимостной анализ).

4. Методы построения системы управления персоналом	Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
	Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Системный Экономический Декомпозиция Последовательной постановки Сравнений Динамический Структуризации целей Экспертно-аналитический Нормативный Параметрический Моделирование функционально-стоимостного анализа	Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический Параметрический Блочный Моделирования функционально-стоимостного анализа Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов 6-5-3 Морфологический анализ

		Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный Опытный Матричный	
	Методы обоснования	Методы внедрения	
	Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов функционально-стоимостного анализа	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественных организаций функционально-стоимостного анализа	

5. Методы управления персоналом	<p>В целом можно выделить шесть типов воздействий на персонал:</p> <p>1. Организационные воздействия В основе этого типа воздействий — утвержденные внутренние нормативные документы: устав организации, организационная структура и штатное расписание, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы регламентируют деятельность персонала компании.</p> <p>2. Распорядительные воздействия Данный тип воздействия подразумевает соблюдение требований внутренних нормативных документов, к которым относятся приказы, указания, распоряжения, инструкции и др. Так, например, приказы от имени руководителя организации обязывают сотрудников точно исполнять принятые решения в установленные сроки. А распоряжения, как правило, издаваемые от имени заместителей руководителя по направлениям, становятся обязательными для исполнения в пределах конкретной функции. Что касается таких инструментов воздействия, как указания и инструкции, то они оперативно регулируют управленческий процесс, хотя затрагивают ограниченное число сотрудников.</p> <p>3. Дисциплинарная ответственность и взыскания Дисциплина подразумевает подчинение определенным правилам поведения. Поэтому за дисциплинарный проступок работодатель имеет право применить к сотрудникам такие дисциплинарные взыскания, как замечание, выговор, увольнение.</p> <p>4. Материальная ответственность Если сотрудник наносит компании ущерб в результате своих противоправных действий или, наоборот, бездействия, то он несет материальную ответственность.</p> <p>5. Административная ответственность и взыскания Применяются если сотрудник совершает административные правонарушения. Это может быть предупреждение, административный</p>
---------------------------------	--

штраф, лишение специального права, дисквалификация.

6. Уголовная ответственность

Крайняя мера, которая грозит сотруднику в случае, если он совершает общественно опасное деяние в виде противоправных действий: посягательство на личность и на собственность (превышение власти и полномочий — мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление); самоуправство (должностной подлог, злоупотребление служебным положением, получение или дача взятки, халатность); нарушение законов о труде (похищение или подделка документов, увольнение беременной женщины или кормящей матери).

Экономические методы управления персоналом

Работодатели могут воздействовать на персонал и исходя из экономических законов. Среди распространенных форм такого воздействия — материальное стимулирование, экономические нормы и нормативы. Материальное стимулирование подразумевает определение уровня материального вознаграждения сотруднику (заработная плата, премии), а также компенсаций и льгот.

- Заработная плата

Выражает непосредственный интерес наемных работников, отражается в себестоимости продукции и распределяется между отдельными работниками в зависимости от затраченного труда, а также спроса и предложения на продукцию.

- Стимулирующие выплаты

Компания может устанавливать своим сотрудникам стимулирующие доплаты и надбавки, заключив с ними коллективные договоры. Однако для некоторых категорий работников стимулирующие выплаты устанавливаются на законодательном уровне, в частности для тех, кто занят на тяжелых работах, работах с вредными и опасными условиями труда, работах в местностях с особыми климатическими условиями и т.д.

- Гарантии и компенсации

К экономическим методам управления персоналом относятся также гарантии и компенсации. Под гарантиями понимаются средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области трудовых отношений, в то время как компенсации — это денежные выплаты, возмещающие работникам затраты, которые связаны с исполнением ими обязанностей. Гарантии бывают при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда. Также гарантии и компенсации предоставляются при направлении в служебные командировки, при переезде в другую местность, при совмещении работы с обучением, при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и др.

- Дополнительная заработная плата

Помимо основной заработной платы, которая обеспечивает минимальный размер оплаты труда, работникам в некоторых случаях выплачивается дополнительная заработная плата (доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда, надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей, доплаты за ненормированный рабочий день и т.д.).

- Премия

Также работодатель может выплачивать своим сотрудникам премию за результаты труда, в зависимости от прибыли. Премии используются как способ материальной мотивации персонала в компании.

- Материальная помощь

К экономическим методам управления персонала можно отнести

	<p>и материальную помощь. Она выплачивается в виде компенсаций в чрезвычайных или экстремальных ситуациях (смерть сотрудника или его близких родственников, оплата лечения, несчастные случаи и др.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Льготы и привилегии <p>Могут использоваться в качестве вознаграждения или компенсации, как дополнение к личным формам оплаты труда: пенсионное обеспечение, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт и т.д.</p>
<p>б. Современные подходы и технологии в менеджменте</p>	<p>1. Системный Любая организация воспринимается как единый механизм, где работают различные подсистемы, которые тесно связаны между собой. Это комплексный подход, он учитывает все сферы, отделы, управленческие уровни, технические составляющие, социальные факторы. Организация начинается с целей и задач, где на выходе получается готовая продукция. При этом учитываются все связи между руководителями, персоналом, покупателями. Внешние воздействия в виде законодательства, экономических влияний, конкурентов также не остаются без внимания. Для этой концепции менеджмента важно выполнение ряда действий: Обозначается объект исследования. Выделяются цели системы и их влияние на подсистемы. Определяется взаимовлияние организации и всех ее подуровней. Учитывается воздействие среды.</p> <p>2. Ситуационный подход В менеджменте берется конкретная ситуация, которая в данный момент важна для организации и влияет на нее. Методы управления выбирают, отталкиваясь от данной ситуации. Не существует готового свода правил или набора руководств, это интеллектуальный метод, способ мышления. Ситуационный подход в менеджменте опирается на 4 основных принципа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Знание системного анализа, планирования, понимание управленческих процессов, группового поведения и различных методов принятия решений. 2. Умение предвидеть возможные результаты своих действий и использования конкретных методик. 3. Способность анализировать ситуацию в моменте. Выделять важнейшие факторы и последствия их изменений. 4. Правильный выбор и использование тех методов и приемов, которые будут иметь минимальные негативные последствия. <p>Количественный Использование математики, компьютерных технологий, инженерной науки помогает конструировать точные модели управления. Их создают, отталкиваясь от проблем в крупных организациях. Словесные рассуждения заменяются цифровыми моделями, идет ориентация на количественные значения. Так были разработаны модели распределения ресурсов, массового обслуживания, выбора стратегии развития и т. д. Помимо основных подходов, в современном менеджменте используются и другие: нормативный, директивный, маркетинговый, оптимизационный, поведенческий</p> <p>Чем отличается современный менеджмент Современная экономика поспособствовала развитию следующих современных подходов в менеджменте:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Личностные качества и характеристики менеджера выходят на первый план. К ним предъявляются высокие требования. Ценится интеллектуальное лидерство, умение грамотно управлять командой, создавать уникальные проекты. Личность одного человека может активно влиять на имидж всей организации.

	<p>-Менеджмент, с одной стороны, объединяет в себе одновременно множество функций, а с другой – разбивается на модули. Появляются различные новые виды - маркетинговый менеджмент, бюджетный инновационный и т. д.</p> <p>-Культура менеджмента активно развивается, постоянно рождаются инновации, появляется большое количество курсов менеджмента.</p> <p>-Внешние и внутренние условия настолько нестабильны, что менеджеры вынуждены постоянно менять курс и реорганизовывать цели.</p> <p>-Современное управление не поощряет авторитарности и дает максимальную свободу менеджеру, если его действия направлены на эффективное преобразование. Поощряется создание команд и рабочих групп для работы над развитием организации.</p> <p>-Широко используются новаторские методы планирования и высокие технологии. Владение современными методами во многом определяет квалификацию менеджеров.</p> <p>-Фактор риска в современных подходах в менеджменте - один из важнейших в принятии любых решений.</p> <p>Характерные черты современного менеджмента В отличие от традиционных, современные подходы значительно расширяют зону ответственности менеджера. Он должен учитывать все факторы, влияющие на предприятие и результаты его работы. Внешние, внутренние, подконтрольные и даже те, на которые никак нельзя повлиять. Современный менеджмент – это стратегический подход на всех уровнях управления, и человеческий фактор здесь используется в качестве основополагающего. Отмечаются следующие позитивные моменты: Стопроцентная личная ответственность менеджера. Развитая коммуникация на всех уровнях. Непрерывное обучение сотрудников и руководителей. Атмосфера на предприятии, помогающая трудящимся раскрыть свои способности по максимуму. Каждый работник сознательно вносит свою долю в общий результат. Отказ от авторитарного стиля руководства в пользу лидерства. Развитые коммуникативные навыки для общения с покупателями. Этика бизнеса. Открытость и доверие к людям. Знание и использование основ менеджмента. Четкое видение пути предприятия. Непрерывное самосовершенствование и стремление повысить качество своей работы. Комплексный подход. Практически воплотить все эти принципы управления непросто, но многие современные предприятия стремятся к нововведениям.</p>
<p>7. Сущность, структура организации</p>	<p>Структура организации - это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации, т.е. "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций, - это показывает актуальность и важность данной темы в современных условиях.</p>

	<p>Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций организационная структура представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.</p> <p>Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.</p>
<p>8. Внешняя и внутренняя среда организации</p>	<p>Организационная среда это элементы и факторы, которые окружают любую организацию, и влияет на процессы, которые в ней протекают. Насколько они разнообразны? Тут можно провести параллель с астрономией, факторов столько, сколько звезд на небе. И пусть это образное сравнение, но доля правды в нем есть, факторы разнообразны, и уровень и степень их влияния различна, а потому их можно выделить очень много.</p> <p>В теории менеджмента принято подразделять среду организации. При этом деление проводится, как правило, на две структурные части. Это внутренняя среда организации и внешняя среда. Учитывая их название, эти две среды отличаются друг от друга как вход и выход или как верх и низ. В общем виде организационная среда выглядит как многослойный пирог. Непосредственное и дальнейшее окружение представляют собой внешнюю среду организации. Далее разберем подробнее элементы организационной среды.</p> <p>Внутренняя среда – это элементы или факторы, которые находятся внутри организации. Здесь стоит говорить о родстве понятия внутренней среды и системного подхода к управлению. Именно система состоит из частей, которые взаимосвязаны между собой. Точно также и внутренние переменные взаимодействуют друг с другом и дают или не дают возможность организации эффективно работать.</p> <p>Основные элементы внутренней среды это собственно подсистемы внутри организации. При выделении элементов можно использовать два подхода. Общетеоретический или классический и технологический или административный.</p> <p>Технологически любая организация состоит из ряда внутренних элементов, о которых говорил еще Анри Файоль. Опираясь на его виды деятельности, мы им ожем сказать, что к элементам внутренней среды относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • производственная подсистема;

	<ul style="list-style-type: none"> • коммерческая подсистема; • учетная подсистема; • подсистема безопасности; • подсистема управления. <p>В этом подходе можно проводить выделение элементов внутренней среды и по отделам, которые есть в организации – кадры, экономический, продаж, производственный и так далее. Более же распространенный подход выделяет пять основных элементов внутренней среды. При этом считается, что внутренние переменные неразрывно взаимосвязаны. Эту взаимосвязь можно представить схематически.</p> <p>Внешняя среда или как часто ее называют, деловая среда, находится за пределами организации. Эта среда очень разнообразна и оказывает существенное влияние на деятельность всех организаций. Влияние это может быть как положительным, так и отрицательным. К примеру, введение продуктового эмбарго в России отрицательно сказалось на деятельности торговых сетей особенно крупных, им пришлось искать новые каналы поставок, новые продукты внутри страны. В тоже время для отечественных производителей это положительный факт, так как они могут продавать свою продукцию в большем объеме не испытывая конкуренции с иностранными производителями, прежде всего Европейскими.</p> <p>Уровень и степень влияния также различна. Если конкурент предложил новый вид продукции, то организация может ответить тем же. А вот если случился экономический кризис, то здесь что-то противопоставить нечего, нудно будет приспособливаться. Такие различия и обусловили появление двух элементов внешней среды – среды прямого воздействия и среды косвенного воздействия.</p>
<p>9. Типы структур управления предприятием</p>	<p>Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.</p> <p>Различают связи:</p> <ul style="list-style-type: none"> · линейные (административное подчинение); · функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения); · межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня). <p>В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> · линейная; · функциональная; · линейно-функциональная; · дивизиональная; · региональная; · матричная; · продуктовая · ориентированная на потребителя. <p>Линейная организационная структура управления – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.</p> <p>Функциональная (многолинейная) организационная</p>

	<p>структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.</p> <p>Линейно-функциональная организационная структура управления - ступенчатая иерархическая структура. Ее также называют <i>линейно-штабной</i>. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.</p> <p>Дивизиональная структура управления. В результате диверсификации производства многие предприятия перестраивают свою организационную структуру, образуя отделы, ориентирующиеся на производство определённой продукции (<i>продуктовая</i> структура управления) или на пространственное единство (<i>региональная</i> структура управления).</p> <p>Матричная структура представляет собой комбинацию двух видов разделения: по функциям и по продукту. Матричные структуры появились в 50-60-х годах в небольших по размеру авиакосмических фирмах США. Они были слишком малы, чтобы эффективно использовать чисто дивизиональную (как правило, дорогостоящую) структуру. В корпорациях "Дженерал Электрик", "Шелл Ойл" и в других были проведены эксперименты по наложению дивизиональной структуры на функциональную. Полученная схема имеет вид матрицы (решетки), состоящей из клеток. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).</p>
<p>10. Теория принятия управленческого решения</p>	<p>Существование человечества неразрывно связано с разработкой, принятием и реализацией управленческих решений. Под теорией принятия управленческого решения необходимо понимать систему знаний, которые отражают сущность понятий "закономерность" и "решение". С учетом закономерностей решения разрабатываются, принимаются и реализуются. Основными чертами теории принятия решений являются: объективная реальность, логическая целостность, способность к развитию, относительная самостоятельность, активное воздействие на практику.</p> <p>Объективным в теории является проверка практикой содержания ее законов и принципов, а субъективным - форма отражения соответствующих теоретических положений. Необходимым условием формирования теории принятия решений, как составной теории управления, является определение ее предмета, направлений изучения, форм и методов исследования. В настоящее время перерабатывается и совершенствуется ряд теоретических положений теории управления, которые обогащаются исследованиями теории и практики передовых школ управления находят оптимальные сочетания новых и существующих ранее взглядов на разработку, принятие и реализацию управленческих решений.</p> <p>Сущностью принятия решений, как процесса, является внутренняя относительно устойчивая основа управленческого решения, которое определяет его содержание, роль и место в функционировании и развитии организации.</p> <p>Цель управленческого решения содержится в обеспечении координирующей (регулирующей) воздействия на систему управления, выполняющим управленческие задачи персонала по достижению целей</p>

организации. Достижение целей предполагает выполнение задач составляющих содержание и последовательность действий управленческого персонала при выполнении ими непосредственных обязанностей. Принятие решения - это творческая и ответственная задача управления. Решение принимает руководитель и несет за них личную ответственность. В подготовке данных для принятия решений принимают участие персонал управления конкретной организации.

Предметом исследования теории принятия решений есть законы (закономерности) деятельности ответственных лиц, принимающих решения, их организационные формы, технологии и методы, принципы управления и организация труда, сущность и содержание решений [

Объектом теории принятия решений является системная деятельность руководителей и персонала управления в процессе разработки, принятия и реализации решений

На развитие теории принятия решений существенно влияют методология мышления, теория управления, кибернетика, психология, биология, психофизиология и особенно математика. К основным методам теории принятия решений относятся:

методологические, отражающие единство и целостность научных знаний в теории принятия решений;

организационные, которые определяют состояние и перспективы развития организационной и функциональной структуры органов управления, порядок функционирования и деятельности управленческих кадров (как органов управления) в системе управления на различных иерархических уровнях, а также включают определение путей совершенствования организации принятия решений и методов исследования возникающих при этом проблем ;

экономические, показывают влияние экономических факторов на эффективность существующих и разрабатываемых систем принятия решений, их экономической эффективности и влияние на экономическую подготовку персонала управления, совершенствование организационных форм и методов принятия решений;

технологические, определяют уровень использования существующих технологий принятия решений, перспективы развития автоматизированных систем управления;

социально-психологические, иллюстрирующие различные стороны деятельности людей в процессе принятия решений (совершенствование структуры внутри коллективных связей, изучение поведения личности в коллективе и взаимосвязи его членов в процессе принятия решений, определение основных психологических особенностей процессов принятия управленческих решений, исследования психологии руководителя, его отношение к исполнителям и т.п.);

правовые, отражают отношения между различными иерархическими уровнями системы управления и отдельными должностными лицами в подготовке принятия решений. Правовые нормы должны быть заложены в основу организации управленческой деятельности.

Теория принятия решений выполняет познавательную и прогнозирующую функции.

Познавательная функция проявляется: в раскрытии сущности процессов принятия управленческих решений, закономерностей и принципов, которым она подчиняется; возникновении и развитии теории принятия решений на разных исторических этапах; разъяснения основных свойств и взаимосвязей предмета исследования и обосновании технологии и системы принятия решений.

	<p>Прогнозирующая функция заключается в определении тенденций дальнейшего развития процессов и системы принятия решений, организационных форм и методов деятельности персонала управления в процессе принятия решений.</p> <p>Управленческая деятельность кадров в процессе разработки, принятия и реализации решений исследуется в разных аспектах, требует применения различных методов: наблюдение, сравнение, анализа, синтеза, математического моделирования. Структура теории принятия решений имеет следующий вид</p> <ul style="list-style-type: none"> основы теории и методологии принятия управленческих решений; система деятельности лиц, принимающих управленческие решения (человек как субъект и объект управленческого решения); процесс, технология принятия управленческих решений; методы разработки, принятия, обоснования и реализации управленческого решения; основы эффективности принимаемых управленческих решений. <p>Категории отражают наиболее существенные качества управленческих процессов и выражают сущность закономерности принятия управленческих решений, а также механизмы их проявления в практике деятельности лиц, принимающих решения.</p> <p>Каждая категория характеризует, как правило, одну из сторон или качество предмета исследования. Определение взаимосвязи между категориями теории принятия решений дает возможность познать ее предмет в целом. Совокупность категорий составляет систему представлений, в которой одни категории являются узловыми, опорными (отражают наиболее обобщенные связи и понятия), другие - частью более общей категории.</p>
<p>11. Классификация управленческих решений</p>	<p>Классификация управленческих решений</p> <p>По характеру процесса принятия решения выделяют:</p> <ul style="list-style-type: none"> •интуитивные решения — выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения; •решения, основанные на суждениях, — выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако суждение невозможно соотнести с новой ситуацией, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться неверным, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их всеохватить и сопоставить; •рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что

первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

По количеству альтернатив выделяют:

- стандартные решения — однозначный выбор, но он не имеет характер безоговорочной правильности и не вполне может соответствовать истинной причине проблемы;
- многоальтернативные решения. Многовариантная разновидность решений встречается не так часто, характеризуется множеством вариантов решения;
- инновационные решения — выбор при отсутствии очевидных альтернатив. В данном случае идет процесс переключения с рационального на творческое мышление, а затем снова на рациональное. При анализе вариантов решения может быть использован метод комбинирования лучших черт известных альтернатив.

По частоте принятия решений выделяют:

- единовременные решения — решения крупных проблем. Примером таких решений может быть решение о создании или ликвидации предприятия;
- циклические решения — решения проблем, имеющих известный цикл. Пример менеджмента циклических решений: один раз в год принимаются решения по исполнению бюджета текущего года и принятию бюджета на следующий год;
- частые решения — решения, необходимость в принятии которых возникает в случайные моменты времени по несвязанным между собой проблемам настолько часто, что процесс можно считать непрерывным.

По времени наступления последствий для объекта управления выделяют:

- стратегические решения — решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Инструмент принятия таких решений — стратегическое планирование, т.е. определение управленческого процесса создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Стратегическое планирование часто опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста;
- перспективные решения — решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;
- текущие решения — решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например цикла разработки. Текущие решения охватывают производственные процессы по изготовлению и поставкам подсистем (основных блоков и комплектующих) изделия;
- оперативные решения — решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого (по отношению к рассмотренным выше) уровня,

доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении. Оперативные решения принимаются в отношении конкретного элемента нижнего уровня товара (например, материала упаковки) или элемента производственной системы (например, загрузки конкретного рабочего места на текущую рабочую смену);

- стабилизационные решения — решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых или допустимых состояний.

По числу субъектов, влияющих на принятие решения, выделяют:

- определяющие решения — решения, принимаемые одним специалистом или руководителем;
- конкурентные решения — решения, принимаемые двумя специалистами;
- адаптирующие решения — решения, принимаемые коллегиально, на основе оценок группы экспертов.

По технологии разработки решения выделяют:

- организационные решения, цель которых — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением становится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные:

- запрограммированные решения — результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Происходит также экономия времени, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью;
- незапрограммированные решения — принимаются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен раз разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего и бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время

руководитель располагает множеством вариантов выбора;

- компромиссы — это решения, принимаемые с позиций системного подхода и учитывающие возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

По прогнозной эффективности выделяют:

- ординарные решения — решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности. Среди ординарных могут быть выделены следующие типы решений:
 - неэффективные — не позволяющие решить проблему;
 - рациональные — позволяющие решить проблему;
 - оптимальные — позволяющие решить проблему наилучшим в определенном критерии смысле образом или построить наилучшую систему в определенном критерии смысле;
- синергетические решения — решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т.е. эффект носит явно выраженный непропорционально возрастающий характер. Синергетические решения появляются, например, при разработке новых технологий. По скольку эффект наиболее часто выражают в денежной форме, то наиболее часто синергетический эффект обнаруживается в финансовой сфере. В финансовом менеджменте такие решения называют эффектом рычага. Показатель синергии управленческого решения может включаться в состав критерия оценки эффективности, в частности как дополнительный параметр эффекта;
- асинергетические решения — это решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности системы и (или) операции. В числе наиболее частых причин таких решений можно назвать: запоздывание решения, отсутствие необходимых ресурсов, низкий уровень организации, мотивации и др.

По степени важности учета временных ограничений выделяют:

- решения в реальном масштабе времени — решения, принимаемые и реализуемые достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом, в том числе и при возникновении нештатных ситуаций управления. К этой категории решений можно отнести все решения по реально протекающим процессам;
- решения, принимаемые в течение одного из этапов, — решения,ограниченные по времени рамками определенного этапа;
- решения, не имеющие явных ограничений по времени их принятия, — это прежде всего решения относительно начала какого либо процесса или единичного действия;

По составу и сложности реализации решения выделяют:

- простые решения — решения, реализуемые при выполнении одного действия;
- процессные решения — решения, реализуемые при выполнении некоторой совокупности взаимосвязанных действий:
 - алгоритмизированные решения — с четко определенными последовательностью, сроками выполнения составляющих действий и определенной ответственностью за их выполнение;
 - размытые решения - слабоструктурированные по составляющим действиям и срокам их выполнения, т.е.

	<p>решения, в которых не произведено однозначного распределения обязанностей и(или) ответственности за реализацию действий, составляющих решения.</p> <p>По характеру учета изменения условия реализации решения выделяют:</p> <ul style="list-style-type: none"> •гибкие решения — решения, алгоритмы реализации которых предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий; •жесткие решения — имеют единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.
<p>12. Понятие руководства трудовым коллективом</p>	<p>Процесс руководства производственным трудовым коллективом можно условно разделить на три стадии.</p> <p>^ Первая стадия - это определение целей, которые должны быть достигнуты коллективом в определенный отрезок времени - смену, месяц, квартал, год или за другой период.</p> <p>^ Вторая стадия - информирование коллектива. Она включает ознакомление коллектива с заданием, методами и приемами выполнения работ, источниками обеспечения их необходимыми ресурсами, системами оплаты труда и другими стимулами, условиями труда и правилами безопасного поведения на рабочем месте и другой информацией.</p> <p>^ Третья стадия представляет собой организацию и проведение в трудовом коллективе аналитической работы, целью которой является выявление и изучение технических, технологических и организационных резервов повышения эффективности работы коллектива; причин и факторов невыполнения или перевыполнения производственных заданий отдельными работниками и бригадами и т.д.</p> <p>Участие руководителя в достижении трудовым коллективом или отдельным работником поставленных целей определяется прежде всего содержанием и качеством выполнения им основных функций руководства. Как организатор руководитель коллектива должен обеспечить высокий уровень организованности руководимого коллектива. Организованность коллектива - это прежде всего единство действий всех его членов, разных по характеру, темпераменту, физическим и психическим данным, их общая целеустремленность в решении задач повышения эффективности труда и производства. Поэтому руководитель первичного коллектива как организатор его трудовой деятельности должен уметь ставить перед коллективом конкретные цели и выделять среди них главные и второстепенные, рационально распределять по времени и пространству усилия коллектива по достижению поставленных целей, определять средства и методы решения конкретных задач, развивать инициативу и способности членов коллектива, умело использовать их знания и опыт при распределении заданий по группам рабочих или специалистов. Руководитель должен заботиться о том, чтобы его подчиненные не простаивали без дела из-за плохой организации их труда, чтобы работа была справедливо распределена между работниками. Руководитель как выразитель и защитник интересов подчиненного ему коллектива наделен полномочиями применять конкретные стимулы для поощрения тех, кто отличается высоким исполнительским мастерством, хорошими количественными показателями работы, дисциплинированностью. Вместе с тем он должен применять определенные формы взыскания и санкции по отношению к нарушителям трудовой дисциплины или лицам, недобросовестно выполняющих свою работу, с целью защиты интересов добросовестных и дисциплинированных работников и побуждения недисциплинированных улучшить свое отношение к труду.</p>

	<p>Кроме того, руководитель должен быть потребителем, генератором и распространителем знаний (информации). Информационная его подготовленность позволяет рационально управлять трудовым коллективом. Информация является своего рода энергией и сырьем для выработки управленческих решений. Руководитель в своей работе использует информацию, получаемую как от своего коллектива, так и от других коллективов, т.е. внутреннюю и внешнюю. На основании этой информации он оценивает состояние объекта руководства и принимает решения. Качество решений руководителя в значительной мере зависит от объективности, своевременности и целенаправленности информации. Чем выше обоснованность управленческих решений, тем больших успехов в решении экономических и социальных проблем добивается трудовой коллектив.</p>
<p>13. Организационно – распределительные методы управления</p>	<p>Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.</p> <p>К числу организационных методов относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организационное проектирование; - регламентирование; - нормирование. <p>При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.</p> <p>При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.</p> <p>Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям.</p> <p>Обычно распорядительные методы основываются на организационных.</p> <p>Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).</p> <p>Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.</p> <p>Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.</p> <p>Распорядительные методы реализуются в форме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - приказа; - постановления; - распоряжения; - инструктажа; - команды; - рекомендации. <p>Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.</p>
<p>14. Социально-психологические методы управления</p>	<p>Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.</p> <p>К ним относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - моральное поощрение; - социальное планирование; - убеждение; - внушение;

	<ul style="list-style-type: none"> - личный пример; - регулирование межличностных и межгрупповых отношений; - создание и поддержание морального климата в коллективе.
15. Процесс формирования управленческих кадров	<p>При поиске управляющих со стороны пользуются следующими методами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - непосредственное обращение к определенным лицам с предложением занять должность (обычно это касается менеджеров высшего звена); - заявления о предоставлении работы; - объявления в средствах массовой информации, например объявление конкурса в газете (обычно это касается менеджеров среднего и низшего звеньев); - услуги посреднических фирм (биржи труда, службы занятости населения). <p>Предварительный отбор.</p> <p>Претенденты на занятие должности, как правило, заполняют специальные анкеты, где указывают все интересующие фирму данные о себе. По анкетным данным и предварительным беседам производится:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсев неудовлетворяющих фирму лиц (по возрасту, образованию и т.д.); - разделение остальных менеджеров по профессиональному признаку (быстрота реакции, оценка руководителей) и личному положению (семейное положение, возможность командировок, возможность работать в несколько смен и т.п.); - проведение бесед с целью определения системы ценностей и предпочтений кандидата. <p>Собственно отбор:</p> <ul style="list-style-type: none"> - психологический тест (логика, анализ, концентрация внимания); - тест относительно образа действий в различных ситуациях.
16. Содержание работы руководителя	<p>Всю работу по управлению можно разделить на две части:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управление деятельностью фирмы, - управление людьми (персоналом) (рис. 1). <p>Руководитель должен иметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования; - чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы; - творческий подход и умение мотивировать себя и персонал; - желание и способность сотрудничать; - понимание результатов, умение планировать и выполнять планы; - способность идти на риск; - способность принимать решения; - готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

	<div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[УПРАВЛЕНИЕ] --> B[Управление деятельностью] A --> C[Управление персоналом] B --> D[Управление своей работой Управление группами Управление организацией] C --> E[Управление собою Управление группами Управление организацией] D --> F[Деятельность на практике] E --> F F --> G[Результаты] </pre> </div> <p style="text-align: center;">Рис.1 - Основные виды управления</p> <p>В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты.</p>
<p>17. Стили управления</p>	<p>Стиль управления — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Авторитарный стиль (директивный); • Демократический стиль (коллегиальный); • Либеральный стиль (анархический). <p>Стиль управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль управления, характеризующий данного лидера.</p> <p>Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили управления не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.</p>
<p>18. Основные заповеди делового человека</p>	<p>Все, что создано человечеством, прежде чем появиться на свет в виде законченной формы, действия, предприятия, появилось сначала в голове человека как образ, как идея, как мысль. И все, что будет еще сделано, сначала появится как мысль, как продукт сознания. Только следует помнить, что интеллектуальные озарения неохотно посещают лентяев, а счастливый случай сопровождает умы образованные. Поэтому первое условие успеха — знание и действие. Нужно знать, как действовать, и действовать там, где другие полны сомнений и нерешительности.</p>

Ответ на вопрос как — это самое ценное, если Вы нашли метод, рецепт, инструмент, способ, навык, прием. Рецептуры многих фирм, найденные однажды, передаются из поколения в поколение, развиваются и приносят огромные доходы, не старея.

Чтобы успешно действовать, необходимо считать себя обязанным делать то, во что Вы верите; делать тогда, когда этого требует дело; делать независимо от того, нравится это Вам или нет.

Главной силой действия является мысль: мысль Ваша и людей, которые рядом с Вами и умеют много такого, чего Вы не повторите так же ловко. А значит, Вы можете усилить ответ на вопрос **как?**, если объедините их интересы.

Одним из основных условий устойчивости известных фирм является семейственность коммерческих интересов; иначе говоря, хорошая фирма — это система организованной дружбы ее сотрудников, чтобы мысль постоянно опережала проблемы фирмы, а не проблемы опережали мысль. Это необходимое условие прогресса в любой сфере деятельности.

Ваш успех будет гарантирован, если сможете подчинить себя работе, если будете считать себя постоянным должником ее, с непреходящим интересом исследуя ее бесконечные возможности.

Для этого есть маленькая хитрость - загоняйте себя в тупик, из которого не видите выхода. А есть ли безвыходные ситуации? Ситуации - да, до тех пор, пока они не превращены в задачи. А вот уже неразрешимых задач нет; есть задачи, которые неправильно решались.

Если видите безвыходную ситуацию, не спешите расстраиваться, сначала постарайтесь представить ее в виде системы взаимодействующих элементов, каждый из которых имеет свою линию поведения согласно собственному, часто коммерческому интересу. Определите равнодействующую учтенных интересов, мотивы действующих лиц и свое лицо в рассмотренной системе. Нарисуйте все, что представляете, в виде схемы на данный момент. А теперь постарайтесь узнать: а как было до этого? Теперь совсем легко представить, как будет после, скажем, через неделю. Теперь понимаете, чего не хватает для позитивного решения проблемы?

Отвечая собеседнику, не спешите говорить да и не очень запаздывайте говорить нет. Прежде чем ответить что-либо, необходимо ознакомиться со всеми фактами, рассмотреть все варианты возможностей, продумать поступившие предложения в логической цепи событий, до и после реализации намерений.

Путь к успеху — это бег с препятствиями. Хорошо работать — это всегда было трудно, потому что заметный результат получается тогда, когда преодолели непреодолимое другими.

Преодоление препятствий делает человека спокойным и терпеливым. Препятствия, по сути, — это инструменты совершенствования возможностей человека, источник его силы и двигатель успеха. Научитесь радоваться новым неожиданным препятствиям как спортсмен на новой дистанции кросса. Радость

	<p>преодоления — это то, что Вы уже заслужили при встрече с трудностью, но получите только после того, как оставите ее за собой.</p> <p>Необходимо постоянно улучшать себя, свое умение. Разве можно чего-то достичь, если делаете то же, что умеют другие? Разве Вас заставляют повторять известное? Успех фирмы — в постоянном обновлении продукции, услуг, идей, мыслей, действий.</p> <p>Сотрудник, который жалуется на трудности, постоянно "скрипит" недовольством, испытывает различные проблемы и без конца требует внимания и помощи в их преодолении, является тормозом фирмы.</p> <p>Фирма держится на сотрудниках, каждый из которых готов выработать несколько альтернативных вариантов решения проблемы.</p> <p>Никогда не критикуйте людей и не трогайте их собственного Я. Можете критически рассматривать ситуации и причины, приведшие к неблагоприятному положению, но не трогайте людей, участвовавших в деле. Если видите, что кто-то невыносим, задайте себе вопрос: "В сравнении с кем?" Люди, обстоятельства, ситуации, события и даже чувства — всегда относительны. Они одновременно могут быть и хорошими, и плохими — это зависит от того, с чем сравнивать. Научитесь сравнивать так, чтобы не терять веры и не ощущать разочарований.</p> <p>На пути к любой Вашей цели обязательно будете терпеть поражения и совершать ошибки; не воспринимайте их как катастрофу всей Вашей программы или крах намерений.</p> <p>Важной причиной неудач многих людей является незнание того, что они хотят. Научитесь постоянно, каждый день и несколько раз в день спрашивать себя: "Чего я хочу?". Иногда в ответе на этот вопрос можно узнать и о том, как это лучше сделать.</p> <p>Человек тем больше приближается к успеху, чем больше думает о средствах его достижения. Менеджер не имеет права уважать себя, если не имеет запасного варианта разумного вложения или использования финансовых, производственных, творческих средств. Предусмотрительный деловой человек, зная возможность крутого поворота его карьеры, должен иметь резервную программу действий и средств для того, чтобы устоять на ногах, сохранить свое Я, самоуважение, радость и стабильность жизни.</p>
<p>19. Мотивация и стимулирование труда</p>	<p>Мотивация трудовой деятельности персонала, как и стимулирование, относятся к двум системам, побуждающим выполнять работу быстро и качественно. Стимулирование относится к тактике решения вопросов, удовлетворяющих потребности персонала. Чаще всего в качестве стимула рассматриваются поощрения материального характера.</p>



20. Отношение к ценностям организации

Для чего необходимы ключевые ценности компании Ценности – то, на чем основывается корпоративная культура. Они работают на повышение привлекательности компании в глазах ее потенциальных сотрудников, которые согласны с ее корпоративной культурой. Ценности помогают выстроить систему управления, не требующую постоянного контроля действий персонала. Они необходимы для формирования ситуации, когда работники начинают думать и принимать решения, руководствуясь принятыми в компании принципами и правилами. Ценности помогают воплощать в жизнь стратегию развития фирмы. Организационные ценности компании Стратегическая доходность – это прогнозирование спроса в ближайшей перспективе: на актуальный ассортимент; с приемлемым уровнем рентабельности; при конкретных клиентской базе, доле рынка и объемах продаж; в интересных для компании нишах, регионах, отраслях. При этом во внимание берутся социально-экономические, политические, научно-технические, экологические факторы, маркетинговые и инвестиционные средства, конкурентные преимущества, а также находящиеся в прямой зависимости от них тенденции, риски и альтернативные варианты развития бизнеса. Проактивность – под этой ценностью подразумевается не только способность адекватно реагировать на происходящие события, но и поступать так, чтобы вероятность возникновения непредвиденных ситуаций была сведена к минимуму, не только подстраиваться под постоянно меняющиеся обстоятельства, но и содействовать формированию благоприятных для компании рыночных условий, то есть заниматься тем, что в англоязычной среде известно как market-making. Инновационность – это умение самим формировать новые тенденции развития и внедрять свежие идеи раньше, чем это делается в конкурирующих компаниях. Овладение этими навыками является надежной базой для последующего освоения такой ценности, как проактивность. Конкурентность – это способность формировать и развивать конкурентные преимущества на всех рынках – клиентов, поставщиков, инвесторов и труда. Сюда включается постоянный мониторинг деятельности компаний-соперников по базовым критериям, сравнение их результатов с собственными достижениями, анализ

конкурентной борьбы в разрезе ведущих групп клиентов и главных инвесторов. Эффективность – это создание условий для роста производства, продаж, услуг на прогнозируемом уровне или выше по сравнению с осуществляемыми затратами средств, времени и труда. Социальность – это нацеленность на прогресс в общественной сфере: развитие сотрудников, повышение уровня и качества их жизни. Эта ценность подразумевает готовность компании включать в свой финансовый план соответствующие издержки. Клиентоориентированность – это понимание того, что успех предприятия во многом зависит от базы заказчиков и от уровня заботы, которую фирма проявляет по отношению к потребителям своей продукции или услуг. Она выражается в таких показателях, как: удовлетворение покупательского спроса; стимулирование его роста; углубление спроса (расширение ассортимента товаров и услуг); создание конкурентных преимуществ для особо выделяемых групп клиентов; формирование спроса на впервые вводимые товары и услуги. Инициативность – это стремление выполнять работу как можно лучше, достигать оптимальных результатов и формировать эффективную организационную среду. Командность – это общие деловые ценности компании, согласованные действия по достижению стратегических целей, взаимное развитие участников групп управленцев и исполнителей, а также отдельных подразделений фирмы. Достижительность – это стремление во что бы то ни стало достичь поставленных целей, после чего сформулировать новые и стараться добиться их реализации. Другими словами, это постоянное движение вперед. Взаимная обязательность – это способность выполнять данные обещания и взятые на себя обязательства, причем как по горизонтали, так и по вертикали компании. Доверие – уверенность в том, что тебя не подведут, что все правила будут соблюдены, а договоренности выполнены. Управляемость – выражается в том, насколько руководящая верхушка компании контролирует нижестоящие подразделения. Проявлением этой ценности считается согласованность целей и действий отдельных работников и подразделений полностью, степень осуществимости административных приказов, незыблемость организационного порядка. Качество – это соответствие трудовых процессов и эффективности деятельности компании потребностям ее клиентов, рост результатов по отношению к предыдущим, а также по сравнению с достижениями конкурирующих фирм. Достоинство – это безоговорочное признание личности каждого сотрудника, уважение к его точке зрения. Бесконфликтность – это способность избегать острых ситуаций, стремление достичь компромисса путем взаимных уступок на условиях, устраивающих все стороны отношений. Упорядоченность – это налаженная система деловых процессов, рациональный подход к труду, избегание ненужных трат времени, финансов и материальных ресурсов. Состязательность – это нацеленность сотрудников быть не хуже остальных, а отличаться в лучшую сторону. Эта ценность выражается в сравнении членов команды между собой. Синергия – это дополнительный энергетический импульс, появляющийся в результате соединения

различных факторов успеха, присущий компании как единому целому. Целеустремленность – это не только желание достичь ранее обозначенных целей, но и проявлять инициативу при выработке новых. Стратегичность – это умение представлять генеральную линию развития компании и в соответствии с ней строить текущую деятельность. Стабильность – это поддержание баланса организационной системы, которая является результатом постоянного состава работников, установленного внутреннего порядка, клиентов и уровня доходности. Лидерство на рынке – это нахождение компании впереди других игроков благодаря созданию конкурентных преимуществ и уникальных качеств. Оно проявляется в виде безупречной репутации, динамики развития бизнеса, стремления к инновационным продуктам. Безопасность – это способность компании выстоять в условиях внешних и внутренних угроз, избежать различных видов ущерба. Карьера – это движение сотрудника по служебной лестнице, то есть должностной рост. Ей сопутствует вне должностное развитие, то есть повышение влияния работника в соответствии с его статусом и ролью в компании. Бережливость – это стремление к минимизации затрат, экономии ресурсов без влияния на качество процессов и конечный результат деятельности. Ответственность – это способность отдельного работника или целого подразделения возместить ущерб, нанесенный в результате их профессиональных промахов, или потери, возникшие по причине невыполнения взятых на себя обязательств. Профессионализм – это владение набором компетенций, необходимых для специалиста, и успешное использование на любом из основных уровней: обычный уровень – способность производить рутинные работы, не допуская брака; высокий уровень – умение оптимизировать выполнение повседневных обычных операций, а также справляться с работами повышенной сложности без ошибок; авангардный уровень – способность сотрудника применять ранее неиспользуемые способы и методы деятельности, ставить новые задачи для работ разной степени сложности. При этом такие новшества безоговорочно признаются более эффективными, чем общепринятые, и рекомендуются для освоения другими специалистами. Демократизм – это участие всего персонала в принятии решений, опираясь на точку зрения большинства, без нарушения прав меньшинства. Креативность – это использование творческого подхода для выявления свежих полезных идей в различных сферах деятельности предприятия. Лояльность – это преданность работников компании, их готовность понести личные потери, если у организации возникают временные трудности, а также приверженность клиентов и их желание сохранять деловые отношения с партнером, несмотря на его проблемы. Оптимизм – это психологический настрой на успех, изменения к лучшему. Комфорт – это удобные условия труда, которые способствуют более продуктивной работе. Доброжелательность – это тип взаимоотношений, психологический климат в компании, для которого характерны помощь друг другу и позитивные эмоции. Целостность, единство – это умение руководства ориентировать работников и подразделения на достижение общих целей компании. Время

	<p>(пунктуальность) – это четкое следование расписаниям, графикам и планам. Темп, скорость – это умение справляться с рабочими заданиями в установленные сроки или быстрее, чем конкуренты. Дисциплина – это следование принятому организационному распорядку, выполнение обязанностей в полном объеме в заданные временные рамки и с высоким качеством. Благосостояние сотрудников – это доход и уровень жизни, достаточно высокие, если сравнивать с другими аналогичными категориями населения. Интересная работа – это содержание и организация труда, увлекательные сами по себе, вне зависимости от уровня и способов вознаграждения. Стрессоустойчивость – это умение сохранять контроль над собой в трудный момент. Рост бизнеса – это увеличение объемных производственных показателей и территориальная экспансия предприятия. Развитие бизнеса – это внедрение новых методов управления и завоевание ранее неосвоенных рыночных ниш, стремление к обновлению. Этичность, честность – это искренность, правдивость, безупречность в делах и отношениях. Репутация – это место, которое занимает сотрудник или подразделение на условной шкале признания в значимых группах.</p>
<p>21. Понятие делового общения</p>	<p>Деловое (управленческое) общение — это особый вид общения, который реализуется в совместной профессионально-предметной деятельности людей и содержание которого определяется социально значимым предметом общения, взаимным психологическим влиянием субъектов общения и формально-ролевым принципом их взаимодействия.</p> <p>Структура делового (управленческого) общения.</p> <p>В управленческом общении принято различать такие структурные компоненты:</p> <p>Содержание делового общения детерминировано социально значимым предметом общения, в качестве которого может выступать любая социально-значимая проблема какой-либо сферы жизни общества (материальной, духовной, регулятивной). Она может быть связана с производством материальных или духовных продуктов, созданием и предложением разного рода услуг (информационных, образовательных, финансовых, менеджерских, маркетинговых).</p> <p>Важнейшим структурным компонентом делового общения является цель общения, которая характеризует направленность действий деловых партнеров на решение какой-либо социально-значимой проблемы. В современной практике делового общения реализуются самые разнообразные цели, связанные с расширением информационного фонда деловых партнеров, освоением новой информации; укреплением традиций фирм и предприятий, созданием продуктов и услуг, удовлетворением разного рода потребностей, формированием и изменением межличностных отношений и установок. Реализация этих целей невозможна без психологического влияния и воздействия деловых партнеров друг на друга. Поэтому по целям общения и применяемым согласно этим целям типам психологического воздействия принято различать такие виды делового общения, как эмоциональное,</p>

информационное, убеждающее, конвенциональное, суггестивное, императивное, манипулятивное, партнерское.



22. Структура и функции общения

К структуре общения можно подойти по-разному, в данном случае будет охарактеризована структура путем выделения в общении трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

Коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.


Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями).

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Употребление этих терминов условно, иногда в аналогичном смысле употребляют и другие: в общении выделяют три функции - информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная.

Функции общения:



<p>23. Виды общения</p>	
<p>24. Принципы делового общения</p>	<p>Деловое общение всегда направлено на достижение одной цели: что-либо узнать либо получить. Поэтому главный принцип делового общения - никогда не забывать, что вы общаетесь не ради забавы или удовольствия, а ради дела. Деловое общение считается наиболее прагматичным вариантом коммуникации. Ведь интересы дела всегда ставятся выше личных предпочтений. Обязательным результатом такого общения должно быть разумное взаимное решение. С позиции перспективы главное – не испортить отношения с партнерами и произвести благоприятное впечатление. Основные принципы делового общения</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Опоздания приводят к нарушениям работы, становятся признаком ненадежности человека. Следовательно, нужно все служебные задания выполнять своевременно. Чтобы избежать нарушений сроков проектов, следует прибавлять к ним дополнительно 25% времени. 2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Следует бережно относиться к хранению секретов компании, организации. Также не нужно пересказывать кому-либо услышанное от коллег, подчиненного либо руководителя в отношении их личной жизни либо служебной работы. 3. Любезность, доброжелательность и приветливость. 4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Следует внимательно относиться к сослуживцам, подчиненным, начальникам. Нужно уважать мнение других, стараясь понять – почему у них сформировалось определенное мнение. Нужно всегда прислушиваться к советам и критике начальства, коллег, подчиненных. Когда слышны сомнения в отношении качества вашей работы, следует показать, что цените опыт и соображения других людей. Уверенность в себе может гармонизировать со скромностью. 5. Внешний облик. 6. Грамотность.
<p>25. Этика делового общения «по горизонтали»</p>	<p>Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма</p>

	<p>непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одной организации.</p> <p>В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.</p> <p>Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы. • Если круг ваших обязанностей пересекается с кругом обязанностей ваших коллег, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами. • Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины. • Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах. • Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выплывет наружу и встанет на свои места. • Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей. <p>Этические нормы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации.</p>
<p>26. Информационные технологии в сфере управления производством Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности</p>	<p>Информационные технологии активно входят в современную жизнь, в том числе в организацию производственного процесса, деятельность которого невозможна без соответствующей системы управления. Динамичность современной хозяйственной деятельности требует обдуманного подхода к организации системы управления, повышение эффективности которого можно достигнуть при уместном и рациональном использовании системы информационных технологий.</p> <p>Информационные технологии — это процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления Система управления предприятием включает в себя совокупность предметных областей по организации, мотивации и контролю производственных процессов предприятия.</p>

В соответствии с различными сферами управления на предприятии, области применения информационных технологий делятся на:

- информационные технологии ввода, обработки и хранения информации по функциональным областям;
- информационные технологии защиты информации;
- информационные технологии управления производственными процессами.

Ввод и обработка данных на современном предприятии составляют важную часть его работы. На сегодняшний день уже не представляется работа фирмы без использования компьютерных средств управления информацией.

К данной группе относятся следующие виды информационных технологий:

1. Технические средства (ПК, офисная техника, устройства внешней памяти, устройства обеспечения локальной сети и доступа в Интернет). Все эти средства являются инструментом управления массивами информации.

2. Программные средства (программные продукты ввода и обработки информации). К данной группе относятся операционные системы и программные продукты по непосредственному вводу и обработке информации. При этом можно выделить как общие, так и специальные программные продукты. К общим ПП относятся общепринятые, стандартизированные программы, используемые преимущественно на всех предприятиях (Office, 1С, программы доступа в интернет и др.). К специальным программам относятся программные продукты, предназначенные для решения конкретных задач: обработки изображений, проектирования, моделирования и т. д.

Правильный набор этих технологий, а также их логичное взаимодействие друг с другом, помогут предприятию грамотно выстроить функционирование всех отраслей.

Наличие проблемы и необходимости защиты информации привело к выработке методов ее защиты в рамках организации. В современной практике их можно подразделить на несколько групп: организационные, антивирусные, защита с помощью паролей, криптографические, стенографические.

Вся система защиты информации состоит из более мелких систем. К ним относится подсистема управления доступом, подсистема регистрации и учета, криптографическая защита информации и подсистема обеспечения целостности. Стоит иметь в виду, что для полноценной защиты необходимо комплексное использование перечисленных методов, которые должны быть регламентированы в рамках организации, то есть иметь четкую организационную структуру применения.

Информационные технологии управления производственными процессами включают в себя программные средства и методы принятия решений в различных областях деятельности компании: финансы,

	<p>производственный цикл, управление качеством, проектирование.</p> <p>В настоящее время информационные технологии рассматриваются как рычаг для оптимизации бизнес-процессов предприятия на основе сквозной автоматизации составляющих их бизнес-функций.</p> <p>На сегодняшний день существует множество программных средств для автоматизации того или иного производственного процесса, как общих, так и специальных (отраслевых). В зависимости от потребностей, компания выбирает программный продукт и интегрирует его в систему управления</p>
<p>27. Теоретические основы управления персоналом</p>	<p>Особенности российского менеджмента проявляются в 4 факторах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Приоритеты в проблематике, акценты внимания и усилий; 2) Инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его осуществления; 3) Комплекс факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России; 4) Культурная среда, особенности общественного сознания, которые невозможно изменить в одночасье и не нужно изменять. <p>Новые подходы к развитию способностей менеджера</p> <p><u>Секондмент</u>- стажировки, ротации.</p> <p><u>Шэдуинг</u> - наблюдение за процессом работы.</p> <p><u>Баддинг</u>- включение обучаемого в процесс деятельности другого человека.</p> <p>Наставничество - целенаправленная передача опыта.</p> <p><u>Коучинг</u> - раскрытие потенциала личности обучаемого.</p> <p><u>Тьюторство</u>- сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику.</p> <p><u>Инструктаж</u> - демонстрация приемов работы на рабочем месте.</p> <p><u>Стротеллинг</u> - обучение правилам работы в компании при помощи фактов, истории организаций.</p> <p><u>Традиционные</u>: Лекции, Семинар, учебные кино и видеофильмы</p> <p><u>Активные</u>: Тренинги, Программирование и компьютерное обучение, групповые обсуждения, Деловые игры, Ролевые игры, Поведенческое моделирование, Разбор практических ситуаций, Баскет-метод</p> <p><u>Область профессиональной деятельности менеджера</u> - обеспечение эффективного управления организацией, организация систем управления, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития. <u>Объектами</u> профессиональной деятельности менеджера являются различные организации экономической, производственной и социальной сферы, подразделения системы управления государственных предприятий, акционерных обществ и частных фирм.</p>

Оценочные средства

для проведения диагностического контроля

по дисциплине ОП 09 «Экономика организации»

Васильева Елена Валерьевна

Выбор одного правильного ответа	
Вопрос	Ответы
1. Знания, навыки, умения и опыт работников, используемые для выпуска продукции или оказания услуг, — это:	А) образование Б) талант В) человеческий капитал Г) профессия
2. Основной (постоянный) состав работников организации — это:	А) персонал организации Б) руководство организации В) администрация организации Г) резерв организации Д) кадры организации
3. Дисциплина «Управление персоналом» изучает:	А) производственные отношения Б) формирование и использование человеческих ресурсов организации В) психологию и социологию труда Г) закономерности психоанализа Д) производительные силы
4. Главная цель изучения курса «Управление персоналом»:	А) изучение целенаправленного воздействия администрации на персонал для обеспечения эффективного функционирования предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников Б) формирование системы знаний в области экономики труда В) формирование системы взглядов на психологию и физиологию человека Г) изучение социологии трудовой деятельности Д) изучение вопросов научной организации труда
5. Повышенное внимание к рационализации трудовых процессов и недостаточное внимание к социальным отношениям в производстве и к человеческому фактору характерно для:	А) концепции человеческого капитала Б) поведенческой школы В) бихевиористской школы Г) классической школы Д) неоклассической школы
6. Концепция человеческих отношений в управлении была разработана:	А) 1920-е гг. Б) XIX в. В) 1930-е гг. Г) в начале XX в. Д) конце XX в.
7. Степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы, — это:	А) профессия Б) субординация В) квалификация Г) мотивация Д) образование
8. Классификацию персонала по полу,	А) профессиональная

возрасту, уровню образования, образовательному уровню и стажу работы подразумевает структура персонала:	Б) социальная В) штатная Г) классовая Д) организационная
9. Персоналом предприятия розничной торговли признаются:	А) все работники, занятые на этом предприятии Б) все категории работников, занятых на этом предприятии, кроме работников аппарата управления В) только вспомогательные работник Г) работники аппарата управления Д) только работники торгового зала
10. Внутренняя среда предприятия – это:	а) производственно-технические условия хозяйственной деятельности, целенаправленное управленческое воздействие, финансовое состояние, а также информационное обеспечение управление различными процессами; б) государственная политика в различных ее проявлениях, воздействующих на функционирование предприятия; в) земельный участок, на котором расположено предприятие.
11. Основные средства – это:	а) денежные средства предприятия, предназначенные для образования оборотных производственных фондов и фондов обращения б) средства труда, действующие в неизменной натуральной форме в течение длительного периода времени в процессе производства и утрачивающие свою стоимость по частям, по мере изнашивания. в) это совокупность денежных доходов, накоплений и поступлений, имеющихся в распоряжении хозяйствующих субъектов в определенном периоде и предназначенных для поддержания и расширения производства, материальное стимулирование работающих, удовлетворение социальных потребностей.
12. По сфере применения основные средства делятся на:	а) активные и пассивные б) собственные и арендованные в) производственные и непроизводственные.
13. Линейный способ начисления амортизации – это	а) способ, при котором начисление амортизации производится, исходя из остаточной стоимости объекта основных средств, принимаемой на начало каждого отчетного периода, нормы амортизации, исчисленной при постановке на учет объекта основных средств, исходя из срока его полезного использования. б) способ, при котором начисление амортизации производится, исходя из первоначальной стоимости объекта и годового соотношения, где в числителе — число лет, оставшихся до конца срока службы объекта, а в знаменателе — сумма чисел лет срока службы объекта. в) способ, который состоит в равномерном начислении износа в течение срока полезного использования объекта.
14. Оборотные производственные фонды - это	а) это средства труда, действующие в неизменной натуральной форме в течение длительного периода времени в процессе производства и утрачивающие свою стоимость по частям, по мере изнашивания. б) это предметы труда, которые полностью потребляются в каждом цикле производства, изменяют свою натуральную форму и целиком переносят свою стоимость на готовую продукцию. в) денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей производственной и коммерческой деятельности.

15. Калькулирование – это:	а) потеря стоимости основных фондов б) денежные средства предприятия, предназначенные для образования оборотных производственных фондов и фондов обращения в) система расчетов, с помощью которой определяется себестоимость готовой продукции (работ, услуг).
16. Планирование представляет собой:	а) определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения. б) процесс разработки научно обоснованных величин, устанавливающих количественную и качественную меру различных элементов, используемых в процессе производства и управления; в) упорядоченное формирование иерархической системы распределения задач и регулирование полномочий, а также ответственности при их выполнении.
17. Стратегическое планирование – это:	а) долгосрочное планирование; б) краткосрочное планирование; в) оперативное планирование.
18. Балансовый метод планирования:	а) позволяет составлять план в виде программы, т.е. комплекс задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам; б) используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень в) обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия, а также между разделами плана.
19. Оперативно-производственное планирование – это:	а) разработка и установление системы количественных и качественных показателей деятельности предприятия; б) установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия, а также между разделами плана; в) упорядоченное формирование иерархической системы распределения задач и регулирование полномочий, а также ответственности при их выполнении
20. Оперативное планирование охватывает:	а) планирование производства; б) планирование НИОКР; в) планирование персонала.
21. План производства продукции включает в себя:	а) установление заданий по производству отдельных видов продукции в натуральном и стоимостном выражении; б) систему материальных расчетов, отражающих систему важнейших производственных запасов, прогноз развития целевого рынка; в) мероприятия по осуществлению научно-исследовательских работ, освоению производства новых видов продукции, техническому перевооружению действующего производства, механизации и автоматизации производственных процессов.
22. Бизнес-план – это:	а) прогноз развития целевого рынка; б) документ, программа действий организации, содержащий обоснование процедур, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта; в) техническое перевооружение действующего производства, совершенствование технологии производства, механизация и автоматизация производственных процессов.

23. Внутрицеховое планирование направлено на:	а) выполнение участками и их рабочими местами заданной месячной программы; б) регулирование и контроль выполнения планов производства и продажи продукции всеми цехами предприятия; в) оба варианта верны.
24. Расчетно-аналитический метод планирования:	а) обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия, а также между разделами плана; б) используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающий необходимый количественный уровень; в) позволяет разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами.
25. Объем продаж в оперативно-производственном плане определяется как:	а) стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде готовых изделий, полуфабрикатов собственного производства, работ промышленного характера, предназначенных на сторону; б) стоимость готовых изделий, предназначенных для продажи на сторону, своему капитальному строительству и непромышленным хозяйствам своего предприятия; в) включает в себя все объемы работ и характеризует в денежной форме результаты деятельности предприятия, намеченные к выполнению в данном плановом периоде.
Выбор нескольких правильных ответов	
26. Учет и оценка основных средств осуществляется в:	а) натуральной форме б) стоимостной форме в) трудовой форме г) коэффициентах
27. Уровень физического износа основных средств зависит от:	а) первоначального качества основных фондов; б) стоимости основного средства; в) степени их эксплуатации; г) уровня агрессивности среды, в которой функционируют основные фонды; д) уровня квалификации обслуживающего персонала
28. Размер годового амортизационного фонда зависит от	а) первоначального качества основных фондов б) средней годовой стоимости основных фондов в) нормы амортизации г) уровня агрессивности среды, в которой функционируют основные фонды
29. К оборотным производственным фондам относятся:	а) сырье б) основные и вспомогательные материалы в) топливо г) деньги
30. Показатели эффективности использования основных фондов:	а) прямые и косвенные затраты б) Фондоотдача в) Фондоемкость г) Фондоемкость
31. Методы нормирования труда:	а) аналитический метод б) математический метод в) опытно-статистический метод г) индукционный метод

32. Значение повышения производительности труда для страны:	<ul style="list-style-type: none"> а) Рост ВВП, ВНП, НД б) Рост фондов накопления и потребления. в) Основа для расширенного воспроизводства. г) Основа для повышения уровня жизни граждан. д) Снижение затрат и рост прибыли. е) Увеличение средней заработной платы. ж) Повышение конкурентоспособности. з) Финансовая устойчивость
33. Значение повышения производительности труда для предприятия:	<ul style="list-style-type: none"> а) Рост ВВП, ВНП, НД б) Рост фондов накопления и потребления. в) Основа для расширенного воспроизводства. г) Основа для повышения уровня жизни граждан. д) Снижение затрат и рост прибыли. е) Увеличение средней заработной платы. ж) Повышение конкурентоспособности. з) Финансовая устойчивость
34. Оптовая цена организации (по ней осуществляется торговля между организациями) включает	<ul style="list-style-type: none"> а) Себестоимость б) Прибыль в) НДС г) Надбавка оптовой организации д) Наценка розничных организаций
35. Оптовая цена промышленности (по ней осуществляется торговля между посредниками) включает	<ul style="list-style-type: none"> а) Себестоимость б) Прибыль в) НДС г) Надбавка оптовой организации д) Наценка розничных организаций
36 Розничная цена включает	<ul style="list-style-type: none"> а) Себестоимость б) Прибыль в) НДС г) Надбавка оптовой организации д) Наценка розничных организаций е) налог на прибыль
37 Собственные средства предприятия включают:	<ul style="list-style-type: none"> а) Поступления от учредителей при формировании уставного капитала б) Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия от всех видов деятельности в) Лизинг и факторинг г) Добавочный капитал, создаваемый за счет переоценки стоимости имущества предприятия д) Амортизационные отчисления и резервы, накопленные предприятием
38 Заемные средства предприятия включают:	<ul style="list-style-type: none"> а) Кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в обороте б) Амортизационные отчисления и резервы, накопленные предприятием в) Долгосрочный и краткосрочный кредит банка г) Коммерческий кредит д) Лизинг и факторинг
39. Привлеченные средства включают:	<ul style="list-style-type: none"> а) Поступления от учредителей при формировании уставного капитала б) Дополнительные взносы средств в уставный капитал в) Средства, полученные в порядке перераспределения г) Коммерческий кредит д) Средства долевого участия в текущей и инвестиционной деятельности е) Средства от эмиссии долговых ценных бумаг
40. Бюджетное финансирование предприятий включают:	<ul style="list-style-type: none"> а) Долгосрочный и краткосрочный кредит банка б) Средства от эмиссии долговых ценных бумаг в) Бюджетные инвестиции

	г) Бюджетный кредит д) Государственные гарантии
41 Финансы предприятия выполняют следующие функции:	а) регулируемую; б) распределительную (стимулирующую); в) контрольную; г) обслуживающую (воспроизводственную). д) экономическую
42. В зависимости от назначения производственные процессы подразделяются на	а) обслуживающие б) непрерывные в) вспомогательные г) периодические д) основные
43. По характеру прохождения производственные процессы подразделяются на	а) обслуживающие б) непрерывные в) вспомогательные г) периодические д) основные
Вопросы на соответствие	
44. 1. При поступлении объектов основных средств на предприятие формируется их 2. Реальная стоимость объектов основных средств на определенную дату, исчисляемая путем вычитания из первоначальной (или же восстановительной) стоимости объекта суммы его износа за период эксплуатации - это 3. Стоимость реализации изношенных или выведенных из эксплуатации отдельных объектов основных фондов – это 4. Стоимость воспроизводства эксплуатируемых основных средств.	а) Остаточная стоимость б) первоначальная (балансовая) стоимость в) Восстановительная стоимость г) Ликвидационная стоимость
45. 1. Специалисты 2. Служащие 3. Руководители	а) осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль, заняты хозяйственным обслуживанием и делопроизводством (агенты, кассиры, делопроизводители, секретари и т. п.). б) относятся работники, занимающие должности руководителей предприятия и его структурных подразделений, а также их заместители. в) состоят из работников, занятых выполнением инженерно-технических, экономических, бухгалтерских, юридических и других аналогичных функций.
46. 1. Профессия 2. Специальность 3. Квалификация	а) характеризует уровень знаний и трудовых навыков работника по специальности и отображается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. б) вид деятельности, требующий определенных знаний и трудовых навыков, которые приобретаются путем общего или специального образования и практического опыта.

	в) вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.
47 1. Явочный состав 2. Списочный состав 3. Среднесписочный состав	а) минимально необходимое число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки. б) усредненное число сотрудников, которые работали на протяжении отчетного периода. в) все постоянные и временные работники, числящиеся на предприятии, как выполняющие в данный момент работу, так и находящиеся в очередных отпусках, командировках, выполняющие государственные обязанности, не явившиеся на работу по болезни или каким-либо другим причинам.
48 1 Норма времени 2 Норма выработки 3 Норма обслуживания 4 Норма численности	а) количество изделий, операций, которое должно быть изготовлено в единицу рабочего времени одним или группой работников в определенных организационно-технических условиях. б) численность рабочих определенной квалификации для выполнения определенного объема работ. в) зона работы или количество единиц оборудования, которое должно быть изготовлено од- - ним или группой работников определенной квалификации в определенных организационно-технических условиях. г) время, необходимое на изготовление единицы продукции одним или группой работников в данных организационно-технических условиях.
49 1 Хронометраж 2 Фотография рабочего дня 3 Метод моментальных наблюдений	а) является выборочным во времени и сплошным по охвату в пространстве наблюдаемых объектов б) это метод изучения рабочего времени путем наблюдения и замеров его длительности в течение всего или части рабочего дня, а именно: времени обслуживания рабочего места, подготовительно-заключительного времени и времени перерывов в работе. в) метод изучения затрат оперативного времени путем наблюдения и замеров длительности отдельных, повторяющихся при производстве каждого изделия элементов операции
50 1. Закупочные цены 2. Розничные цены 3. Престижная цена	а) высокая цена, предназначенная для привлечения рыночного сегмента, который более обеспокоен качеством товара, его привлекательностью и статусом, чем ценой. б) это цены (оптовые), по которым реализуется сельскохозяйственная продукция предприятиями, фирмами, населением. в) цены, по которым товары реализуются в розничной торговой сети населению, предприятиям и организациям.