



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки

Направление 20.03.01 Техносферная безопасность

Уровень высшего образования – бакалавриат

Программа подготовки – академический бакалавриат

Форма обучения

Очная

Институт

*Институт экономики и управления*

Кафедра

*Менеджмента*

Курс

*4*

Семестр

*7*

Магнитогорск

2018 г.

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 20.03.01 Техносферная безопасность, утвержденного приказом МОиН РФ от 21.03.2016 № 246.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента «31» августа 2018 г., протокол № 1.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ / Д.Б. Симаков /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и управления «05» сентября 2018 г., протокол № 1.

Председатель \_\_\_\_\_ / Н.Р. Балынская /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Согласовано:

Зав. кафедрой Промышленной экологии и безопасности жизнедеятельности

\_\_\_\_\_ / А. Ю. Перятинский /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Рабочая программа составлена:

доцент каф. менеджмента, доцент, к.п.н.  
(должность, ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ / О.С. Пономарева /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Рецензент:

\_\_\_\_\_ / директор ООО «БНЭО», к.э.н. /  
(должность, ученая степень)



\_\_\_\_\_ / Ю.Н. Кондрух /  
(подпись) (И.О. Фамилия)



## 1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Целями освоения дисциплины «Производственный менеджмент» являются: изучение наиболее рациональных форм создания и функционирования производственных систем, организации и осуществления производственного процесса на промышленном предприятии, в том числе: методов технико-экономических обоснований плановых и проектных решений, научных основ и путей повышения эффективности производства, капиталовложений и новой техники, направлений повышения эффективности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, основных задач, принципов и направлений совершенствования отраслевого планирования и управления, методов прогнозирования научно-технического прогресса, его социально-экономических результатов.

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы подготовки бакалавра (магистра, специалиста)

Дисциплина «Производственный менеджмент» входит в вариативную часть образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания, сформированные в результате изучения следующих дисциплин: «Математика», «Экономика», «Безопасность жизнедеятельности», «Теория риска и катастроф» и др.

Знания, полученные при изучении данной дисциплины, будут необходимы для ИГА и выполнения выпускной квалификационной работы.

## 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины «Производственный менеджмент» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
<b>ПК-10 способностью использовать знание организационных основ безопасности различных производственных процессов в чрезвычайных ситуациях</b>	
Знать	- основные понятия и определения в области организации безопасности производственных процессов - методы экономических исследований и алгоритмы экономических расчетов, используемые при определении экономического ущерба в случае чрезвычайных ситуаций
Уметь	- приобретать знания в области организации безопасности производственных процессов - использовать экономические знания при оценке результатов деятельности по организации безопасности производственных процессов
Владеть	- навыками экономической оценки деятельности по организации безопасности производственных процессов - навыками, методиками оценки и основами анализа эффективности результатов деятельности, связанной с организацией безопасности производственных процессов
<b>ПК-11 способностью организовывать, планировать и реализовывать работу исполнителей по решению практических задач обеспечения безопасности человека и окружающей среды</b>	
Знать	- основные понятия и определения процесса управления - методы контроля деятельности исполнителей по обеспечению безопасности человека и окружающей среды

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приобретать знания в области управления деятельностью по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</li> <li>- использовать экономические знания при оценке результатов деятельности по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</li> <li>принятие управленческих решений в профессиональной деятельности</li> </ul>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками управления деятельностью по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</li> <li>- навыками, методиками оценки и основами анализа эффективности результатов деятельности, связанной с обеспечением безопасности человека и окружающей среды</li> <li>- способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды.</li> </ul>
<b>ПК-12 способностью применять действующие нормативные правовые акты для решения задач обеспечения безопасности объектов защиты</b>	
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия и определения действующих нормативных правовых актов в области обеспечения безопасности человека и окружающей среды</li> <li>- основные типы структур системы экологического менеджмента промышленного предприятия</li> </ul>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- актуализировать знания нормативных правовых актов в области обеспечения безопасности человека и окружающей среды</li> <li>- использовать экономические знания при оценке изменения законодательства в области обеспечения безопасности человека и окружающей среды</li> </ul>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками мониторинга законодательства в области обеспечения безопасности человека и окружающей среды</li> <li>- навыками экономической оценки последствий изменения нормативных правовых актов в области обеспечения безопасности человека и окружающей среды</li> <li>- навыками изменения системы экологического менеджмента предприятия в соответствии с действующими нормативными актами в области обеспечения безопасности человека и окружающей среды</li> </ul>
<b>ОК-14 способностью использовать организационно-управленческие навыки в профессиональной и социальной деятельности</b>	
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия и определения процесса управления</li> <li>- методы контроля деятельности исполнителей по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</li> </ul>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать организационно-управленческие навыки в профессиональной и социальной деятельности</li> <li>- применять основы управленческих знаний в профессиональной и социальной деятельности</li> <li>- отличать эффективное решение от неэффективного</li> </ul>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организационно-управленческими навыками в профессиональной и социальной деятельности</li> <li>- навыками определения эффективности результатов деятельности по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</li> </ul>

#### 4 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц 144 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 58,7 акад. часов;
- аудиторная – 54/14 акад. часов;
- внеаудиторная – 4,7 акад. часов
- самостоятельная работа – 49,6 акад. часов;
- подготовка к экзамену – 35,7 акад. часа.

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
1. Раздел <b>Основы производственного менеджмента</b> Объект и предмет изучения, цели и задачи производственного менеджмента. Функции производственного менеджмента. Основные вехи развития производственного менеджмента.	7	1		-	5	самостоятельное изучение учебной литературы; подготовка к устному опросу	Устный опрос	ОК-14-зу ПК-10-зу ПК-11-зу ПК-12-зу
Итого по разделу	7	1		-	5		Устный опрос	ОК-14-зу ПК-10-зу ПК-11-зу ПК-12-зу
2. Раздел <b>Производственное предприятие как объект производственного менеджмента</b>	7	1		2	5	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Устный опрос, тест	ОК-14-зу ПК-10-зу ПК-11-зу

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
Понятие и классификация предприятий. Цели и задачи предприятия. Организационно-правовые формы предприятий. Ресурсы предприятия: основные и оборотные средства.						подготовка к устному опросу		ПК-12-зу
Итого по разделу	7	1		2	5			ОК-14-зу ПК-10-зу ПК-11-зу ПК-12-зу
<b>3. Раздел Организация и управление производственным процессом</b> Производственные процессы и их классификация. Основные принципы организации производственных процессов. Структура и виды производственных процессов. «Узкие» места производственных процессов и методы их оптимизации. Производственные потоки. Графики производственных процессов и регламентируемый режим в доменных, сталеплавильных и прокатных цехах. Планы-графики работы участков и цехов. Бюджетирование. «Выталкивающая» и «вытягиваю-	7	3		4	5	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос, аудиторная контрольная работа	ОК-14-зுவ ПК-10-зув ПК-11-зув ПК-12-зув

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в acad. часах)			Самостоятельная работа (в acad. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
шая» системы организации производства. Техническое нормирование. Производственная мощность предприятия. Производственная программа, методы ее составления и оптимизации, оперативное управление производством. Оценка безубыточности производства на основе методов маржинального анализа. Точка безубыточности (анализ критического объема производства).								
Итого по разделу	7	3		4	5		ОК-14-зув ПК-10-зув ПК-11-зув ПК-12-зув	
<b>4. Раздел Организация труда и планирование оплаты труда</b> Организация труда на предприятии. Технологическое, профессиональное, функциональное и квалификационное разделение труда. Режим труда. Графики сменности. Годовая норма рабочего времени. Основы нормирования труда. Норма времени, нормы выработки, норма времени обслуживания, нормативная числен-	7	2		4/1	5	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос, аудиторная контрольная работа ОК-14-зув ПК-10-зув ПК-11-зув ПК-12-зув	

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
ность. Штатное расписание. Аналитические и опытно-статистические методы нормирования труда. Фотография. Хронометраж. Фотохронометраж. Баланс рабочего времени. Формы и системы оплаты труда. Повременные и сдельные системы оплаты труда. Элементы организации оплаты труда. Характеристика тарифной системы. Премирование и стимулирование труда. Особенности мотивации и систем оплаты труда рабочих, обслуживающего и управленческого персонала в черной металлургии.								
Итого по разделу	7	2		4	5	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос, аудиторная контрольная работа	ОК-14-зув ПК-10-зув ПК-11-зув ПК-12-зув
5. Раздел <b>Методы экономического прогнозирования и планирования: внутрифирменное планирование</b> Методы планирования и прогнозирования в промышленности. Системы планирования необходимых материалов для	7	2		4/3	5	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Тестирование, устный опрос	ОК-14-зув ПК-10-зув ПК-11-зув ПК-12-зув

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в acad. часах)			Самостоятельная работа (в acad. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
<p>производства MRP, системы планирования производственных ресурсов MRP II, информационные системы для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия для производства, закупки, отгрузки и учета в процессе выполнения заказов клиентов ERP, метод JIT («Точно вовремя»), метод планирования и управления производственных материальных потоков OPT и др.</p> <p>Внутрифирменное планирование как функция управления и виды планирования. Стратегическое, текущее и оперативное планирование. Бизнес-планирование. Прогнозирование развития предприятия.</p>								
Итого по разделу	7	2		4	5		Тестирование, устный опрос	ОК-14-зуб ПК-10-зуб ПК-11-зуб ПК-12-зуб
<b>6. Раздел Управление материально-техническими ресурсами, сбытом и качеством продукции</b>	7	3		10/4	<b>10</b>	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Устный опрос, тестирование, аудиторная контрольная работа	ОК-14-зуб ПК-10-зуб ПК-11-зуб

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в acad. часах)			Самостоятельная работа (в acad. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
<p>Виды сырья, материалов, топлива, продукции в черной металлургии и баланс производства. Производственные запасы: текущий, страховой и подготовительный запас. Транзитные и складские формы снабжения.</p> <p>Роль качества товаров в повышении их конкурентоспособности. Системы качества. Бережливое производство. Методы Тагути, «кружки» качества, система «ноль дефектов», цепная реакция У.Э.Деминга, Всеобщее управление качеством (TQC), Всеобщий менеджмент качества (TQM). Системы качества на современных предприятиях черной металлургии. Стандарты качества поколения ИСО 9000 и ИСО 14000. Роль инноваций в развитии современного предприятия и совершенствовании качества и конкурентоспособности продукции. CALS-технологии.</p>					подготовка к устному опросу		ПК-12-зув	
Итого по разделу	7	3		10/4	10	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Устный опрос, тестирование, аудиторная контрольная работа	ОК-14-зув ПК-10-зув ПК-11-зув

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в acad. часах)			Самостоятельная работа (в acad. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
						подготовка к устному опросу		ПК-12-зув
<p>7. Раздел <b>Методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов в обеспечение безопасности объектов техносферы</b></p> <p>Инвестиции и планирование инвестиций. Инвестиционная программа предприятия. Инвестиционный проект. Техно-экономическое обоснование проекта. Капиталовложения в новое строительство, расширение, техническое перевооружение предприятий, приобретение целостных имущественных комплексов, модернизацию оборудования. Коммерческая оценка инвестиций: методика UNIDO. Финансовые показатели надежности инвестиционного проекта. Простые методы и методы дисконтирования в оценке экономической эффективности инвестиций.</p>	7	6		12/6	19,6	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос, тестирование, аудиторная контрольная работа	ОК-14-зув ПК-10-зув ПК-11-зув ПК-12-зув
Итого по разделу		6		12/6	19,6	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к устному опросу	Устный опрос, тестирование, аудиторная контрольная работа	ОК-14-зув ПК-10-зув ПК-11-зув ПК-12-зув

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
<b>Итого за семестр</b>		<b>18</b>		<b>36/14</b>	<b>49,6</b>		<b>Промежуточная аттестация: экзамен</b>	ОК-14-зув ПК-10-зув ПК-11-зув ПК-12-зув
<b>Итого по дисциплине</b>		<b>18</b>		<b>36/14</b>	<b>49,6</b>		<b>Итоговая аттестация: экзамен</b>	ОК-14-зув ПК-10-зув ПК-11-зув ПК-12-зув

## 5 Образовательные и информационные технологии

Изучение дисциплины «Производственный менеджмент» предполагает не только запоминание и понимание, но и анализ, синтез, рефлексию, формирует универсальные умения и навыки, являющиеся основой становления профессионала. Однако только средства дисциплины недостаточны для формирования ключевых компетенций будущего выпускника.

Для реализации компетентного подхода предлагается интегрировать в учебный процесс интерактивные образовательные технологии, включая информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), при осуществлении различных видов учебной работы:

- педагогическую технологию «Развитие критического мышления через чтение и письмо (РКМЧП)»;
- учебную дискуссию;
- электронные средства обучения (слайд-лекции, электронные тренажеры, компьютерные тесты);
- дистанционные (сетевые) технологии.

Технология РКМЧП является интегрированной технологией, включающей в себя различные интерактивные приемы и стратегии обучения, стимулирующие мыслительную деятельность студентов. Технология носит универсальный характер, хорошо адаптируется с другими образовательными технологиями и формами обучения и может быть использована для реализации различных видов учебных занятий и форм обучения, включая дистанционную.

При реализации лекционных занятий предлагается использовать наряду с традиционной лекцией стратегии «Продвинутая лекция», «Знаю - хочу узнать - узнал» в лекционной форме, «Бортовой журнал», «Зигзаг» - стратегии технологии РКМЧП. Отличительной особенностью учебных занятий с использованием стратегий технологии РКМЧП является их трехстадийная структура, реализующая схему «вызов – осмысление – рефлексия». На каждой стадии предполагается достижение следующих целей:

стадия «вызов» позволяет:

- актуализировать и обобщить имеющиеся у студента знания по данной теме или проблеме,
- вызвать устойчивый интерес к изучаемой теме, мотивировать обучающегося к получению новой информации,
- побудить студента к активной аудиторной и внеаудиторной работе;

**стадия «осмысление» предполагает:**

- получение новой информации,
- первичное ее осмысление,
- соотнесение полученной информации с уже имеющимися знаниями;

**стадия «рефлексия» обеспечивает**

- целостное осмысление, обобщение полученной информации,
- присвоение нового знания, новой информации студентом,
- формирование у каждого студента собственного отношения к изучаемому материалу.

Как традиционные, так и лекции инновационного характера могут сопровождаться компьютерными слайдами или слайд-лекциями. Основное требование к слайд-лекции – применение динамических эффектов (анимированных объектов), функциональным назначением которых является наглядно-образное представление информации, сложной для понимания и осмысления студентами, а также интенсификация и диверсификация учебного процесса.

Для проведения контрольно-диагностических мероприятий предлагается использовать компьютерные контролирующие тесты, тесты для самодиагностики, листы самооценки для экспресс-диагностики (например, эффективности лекции, содержания дисциплины).

Текущий контроль знаний (рейтинг-контроль) осуществляется в виде тестирования или выполнения мини контрольных работ.

Самостоятельная работа студентов подкрепляется использованием электронного пособия по данной дисциплине.

Таким образом, применение интерактивных образовательных технологий придает инновационный характер практически всем видам учебных занятий, включая лекционные. При этом делается акцент на развитие самостоятельного, продуктивного мышления, основанного на диалогических дидактических приемах, субъектной позиции обучающегося в образовательном процессе. Тем самым создаются условия для реализации компетентностного подхода при изучении дисциплины «Производственный менеджмент».

## 6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

По дисциплине «Производственный менеджмент» предусмотрена аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Аудиторная самостоятельная работа студентов предполагает решение контрольных задач на практических занятиях.

### *Примерные аудиторные контрольные работы (АКР):*

#### **АКР №1 «Расчет экологического ущерба. Расчет величины предотвращенного экологического ущерба»**

№1 Рассчитать ущерб, нанесенный здравоохранению выбросами пыли в объеме 10 тыс. т для 1 и 2 зон проживания населения, при условии, что в 1 зоне проживает 2 тыс. человек, а во 2 зоне – 4 тыс. человек. Удельный ущерб для вышеприведенного количества выбросов для 1 зоны равен 405 руб/1000 чел, а для 2 зоны 243 руб/1000 чел. Значения коэффициентов корректировки по зонам в зависимости от высоты источника выброса – 160 м - соответственно равны 0,2 и 0,3.

№2 Рассчитать величину предотвращенного экологического ущерба от деградации почв и земель (в результате природоохранной деятельности предприятия), если учесть, что 12 тыс. т нефти собирается с площади 33 га, а удельный ущерб составляет 22,5 тыс. руб/га; коэффициент природно-хозяйственной значимости почв и земель принять равным 2,3.

#### **АКР №2 «Расчет годового фонда оплаты труда»**

**Используя тарифную сетку ПАО «ММК» рассчитать ГФОТ производственного рабочего**

#### **РАСЧЕТ ГОДОВОГО ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ**

Наименование профессии	1	рабочий	
Отношение к производству	2	ПР	
Разряд	3		
Часовая тарифная ставка	4		
Система оплаты труда	5	Повр.-прем.	
График работы	6	1-Н	
Количество рабочих по рабочим местам	7	1	
Фонд рабочего времени, ч	Всего на 1 человека	8	
	Переработка по графику	9	
	Ночные смены	10	
	Праздничные дни	11	
Основная заработная плата, руб.	По тарифу	12	
	премия	%	13
		сумма	14
	доплата	Переработка по графику	15
		Ночные смены	16
		Праздничные дни	17
Итого (гр. 12,14,15,16,17)	18		

	Всего основная зарплата с учетом $K_{\text{район}}$ (15%)	19	
Доп.з/пл	%	20	13
	сумма	21	
Годовой фонд оплаты труда на 1 рабочего		22	
Среднемесячная заработная плата		23	
Годовой фонд оплаты труда по рабочим местам		24	

### АКР №3 «Построение диаграммы Паретто»

На складе скопилось большое количество готовой продукции, реализация которой задерживается из-за длительного времени их выходного контроля, предшествующего поставке потребителю. В результате изготовитель несет большие убытки в связи с задержкой поставок. Было выяснено, что изготовитель проводит тщательный выходной контроль всей продукции одинаково, без всякого различия в их стоимости. Необходимо уменьшить потери изготовителя.

Исходные данные:

Складские запасы.

90..1 00	80.. 90	70.. 80	60.. 70	50.. 60	40.. 50	30.. 40	20.. 30	10.. 20	0.. 10	Ито го
0,2	0,3	0,5	0,5	0,8	1,2	1,5	2,5	5,0	12, 5	25, 0

Для проведения ABC-анализа построить таблицу с накоплением до 100%.

Стоимость про- дукта (центр класса), тыс. руб.	Число образцов, тыс. шт.	Стоимость про- дукции, храня- щейся на складе	Число образцов продукции, храня- щейся на складе		
Накопленная стоимость, млн. руб.	Относительная стоимость, $С_i/С_t$ , %	Накопленное число продукта, тыс. шт.	Относительна я частота (част- ность) продукта, $n_i/N$ , %		
	0.2	19.0	4.1	0.2	0.8
	0.3	44.5	9.6	0.5	2.0
	0.5	82.0	17.6	1.0	4.0
	0.5	114.5	24.6	1.5	6.0
	0.8	158.5	34.1	2.3	9.2
	1.2	212.5	45.7	3.5	14.0
	1.5	265.0	57.0	5.0	20.0
	2.5	327.5	70.4	7.5	30.0
	5.0	402.5	86.6	12.5	50.0
Итого	12.5	465.0	100.0	25.0	100.0

Построить диаграмму Паретто.

### АКР №4 «Методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов: метод дисконтирования»

Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой экологичной технологической линии. Срок эксплуатации 5 лет; износ на оборудование начисляется по методу ускоренной амортизации (%): 25, 25, 25, 20, 5. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам. Текущие расходы по годам оцениваются следующим образом: в первый год эксплуатации линии с последующим ежегодным ростом их на 3%. Рассматривается увеличение оборотных средств. Кредит взят под 15% годовых и возвращается с

процентами равными долями за три последних года. Старое оборудование реализуется в первый год проекта. Ставка налога на прибыль составляет 20%. Исходные данные по вариантам представлены в табл. 1. Необходимо рассчитать денежные потоки по проекту по годам, чистую текущую стоимость проекта (NPV). Ставка дисконтирования – 12%.

Показатели		Варианты					
		1	2	3	4	5	6
Стоимость линии, тыс. руб.		10000	12000	13000	14000	11000	14000
Выручка от реализации по годам, тыс. руб.		8800	8600	9000	9800	8500	8300
		9400	9200	9600	10400	9000	9100
		10200	10000	10400	11200	10000	9900
		10000	9800	10200	11000	9900	10300
		8000	7800	8200	9000	7800	10600
Текущие расходы, тыс. руб.		3400	3800	4800	5000	3500	3300
Оборотные средства, тыс. руб.		2500	3000	2000	1000	2200	3000
Сумма кредита		5000	6000	7000	8000	6000	6000
Ликвидационная стоимость старого оборудования, тыс. руб.		4000	3500	5000	5500	1500	2900

№2 Рассмотреть целесообразность приобретения ПАО «Металлургический завод» новой технологической линии с помощью расчета и анализа коэффициентов (чистого приведенного эффекта, индекса рентабельности инвестиции, внутренней нормы прибыли, срока окупаемости, коэффициента эффективности проекта).

Текущие расходы по годам прогнозируются в первый год эксплуатации 50%, с последующим ежегодным их ростом на 3%. Ставка налога на прибыль – 20%.

Стоимость проекта, тыс. руб.	Выручка от реализации по годам, тыс. руб.					Износ, %	Цена капитала, %	Коэффициент рентабельности, %	Коэффициент дисконтирования, %	
	1	2	3	4	5				R1	R2
	8500	5800	7400	6600	5700				6000	20

№3 Определить целесообразность вложения средств в организуемый бизнес-проект при заданном сроке окупаемости.

Исходные данные:

Наименование показателя	Величина
1. Инвестиции, тыс. д.е.	3100
2. Доходы от продажи продукции, тыс. д.е.	
1-й год	1200
2-й год	1300
3-й год	1900
4-й год	2000
3. Ставка процента по банковским кредитам:	
1-й год	7
2-й год	10
3-й год	11
4-й год	15
4. Индекс роста цен, коэффициент:	
1-й год	1,4
2-й год	1,5
3-й год	1,6
4-й год	1,7
5. Срок окупаемости, лет	4

## №5 Управление качеством

Используя данные таблице 1, рассчитать показатели качества продукции, провести анализ показателей и проиллюстрировать их в виде столбиковых и круговых диаграмм.

Таблица 1

Показатели	За предыдущий год	За отчетный период
Объем продукции в действующих ценах, тыс. руб.	4356,5	3987,4
Из объема продукции сертифицированная продукция, тыс. руб.	2396,1	2432,3
Продукция, поставленная на экспорт, тыс. руб.	1219,8	1395,6
Количество принятых рекламаций, шт.	34	10
Стоимость зарекламированной продукции в действующих ценах, тыс. руб.	21,8	15,9

Методические указания:

1. Определим удельный вес продукции
2. Рассчитаем отклонения в абсолютной сумме и в процентах в сравнении с предыдущим годом по формулам

3. Полученные результаты сведём в табл. 2

Таблица 2

Показатели	За предыдущий год	За отчетный период	Отклонения	
			В абсолютной сумме	В процентах
1. Объем продукции в действующих ценах, тыс. руб.				
2. Из объема продукции сертифицированная продукция: – стоимость, тыс. руб. – удельный вес к общему объему, %				
3. Продукция, поставленная на экспорт, тыс. руб.				
4. Удельный вес экспортной продукции, %				
5. Рекламации: – количество при-				

нятых рекламаций – стоимость заре- кламированной продукции в дей- ствующих ценах, тыс.руб. – удельный вес за- рекламированной продукции, %				
--	--	--	--	--

Курсовой проект выполняется обучающимся самостоятельно под руководством преподавателя. При выполнении курсовой работы обучающийся должен показать свое умение работать с нормативным материалом и другими литературными источниками, а также возможность систематизировать и анализировать фактический материал и самостоятельно творчески его осмысливать.

В начале изучения дисциплины преподаватель предлагает обучающимся на выбор перечень тем курсовых проектов. Обучающийся самостоятельно выбирает тему курсового проекта. Совпадение тем курсовых проектов у студентов одной учебной группы не допускается. Утверждение тем курсовых проектов проводится ежегодно на заседании кафедры.

После выбора темы преподаватель формулирует задание по курсовому проекту и рекомендует перечень литературы для ее выполнения. Исключительно важным является использование информационных источников, а именно системы «Интернет», что даст возможность обучающимся более полно изложить материал по выбранной им теме.

В процессе написания курсового проекта обучающийся должен разобраться в теоретических вопросах избранной темы, самостоятельно проанализировать практический материал, разобрать и обосновать практические предложения.

Преподаватель, проверив работу, может возвратить ее для доработки вместе с письменными замечаниями. Студент должен устранить полученные замечания в установленный срок, после чего работа окончательно оценивается.

Курсовой проект должен быть оформлен в соответствии с СМК-О-СМГТУ-42-09 «Курсовой проект (работа): структура, содержание, общие правила выполнения и оформления».

***Тема курсового проекта: Оценка экономической эффективности инвестиций в обеспечение экологической безопасности объектов техносферы.***

Цель выполнения курсового проекта по дисциплине «Производственный менеджмент» состоит в том, чтобы закрепить знания и углубить практические навыки в проведении оценки затрат и выгод природоохранных мероприятий, оценки экономической эффективности внедрения средств обеспечения безопасности.

В процессе выполнения курсового проекта студент должен показать практические навыки в проведении технико-экономического обоснования реализации мероприятий по повышению экологической безопасности объектов техносферы исходя из результатов экологической экспертизы состояния производственного объекта, актуальности предлагаемых решений; выбора и оценки технологического оборудования, эксплуатационных издержек, предотвращенного эколого-экономического ущерба.

При выполнении КП рассматриваются варианты проектных решений с проведением их анализа.

Курсовой проект выполняется на базе промышленных предприятий (объектов техносферы) различных отраслей, преимущественно отрасли черной металлургии, которые характеризуются высокой природоемкостью и уровнем воздействия на окружающую среду. Курсовой проект выполняется студентом самостоятельно в свободное от занятий время.

Курсовой проект должен состоять из расчетно-пояснительной записки объемом не более 30-35 машинописных страниц формата А4.

К защите студент готовит доклад по итогам выполненной работы продолжительностью 3 минуты, а также презентацию Power Point, наглядно иллюстрирующую полученные выводы.

Содержание курсового проекта:

#### ВВЕДЕНИЕ

Раздел 1. Экологическая экспертиза состояния объекта техносферы

Раздел 2. Актуальность предлагаемых мероприятий в сфере обеспечения безопасности в техносфере

Раздел 3. Расчет капитальных затрат на реализацию проекта

Раздел 4. Расчет эксплуатационных затрат

4.1. Расчет материально-сырьевых и топливно-энергетических затрат

4.2. Расчет затрат на оплату труда и страховых взносов во внебюджетные фонды

4.3. Расчет суммы амортизационных отчислений

Раздел 5. Расчет величины предотвращенного ущерба

Раздел 6. Анализ изменения себестоимости продукции

Раздел 7. Финансовая оценка инвестиций

7.1. Расчет простой нормы прибыли и срока окупаемости

7.2. Расчет чистой текущей стоимости проекта и внутренней нормы доходности

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

#### **Показатели и критерии оценивания курсового проекта:**

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – работа выполнена в соответствии с заданием, обучающийся показывает высокий уровень знаний не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам, оценки и вынесения критических суждений;

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – работа выполнена в соответствии с заданием, обучающийся показывает знания не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам;

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – работа выполнена в соответствии с заданием, обучающийся показывает знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, интеллектуальные навыки решения простых задач;

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – задание преподавателя выполнено частично, в процессе защиты работы обучающийся допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения поставленной задачи.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – задание преподавателя выполнено частично, обучающийся не может воспроизвести и объяснить содержание, не может показать интеллектуальные навыки решения поставленной задачи.

#### **Тестовые контрольные (аудиторные) задания**

№ п/п	Вопросы	Ответы
1.	Как называется группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих значимых целей	...
2.	Как принято называть предполагаемый результат деятельности организации или желаемое конечное состояние организации	...
3.	Какая характеристика сложной организации считается наиболее важной в теории управления	А. Набор взаимосвязанных целей организации Б. Наличие неформальных групп В. Набор ресурсов различных видов Г. Большая численность работающих
4.	Какие виды ресурсов используются для ха-	А. Цели и задачи организации

	рактические характеристики сложной организации в теории и практике управления	Б. Люди В. Внешняя среда Г. Коммуникации
5.	Как называется относительно обособленная часть организации, выполняющая специфические задания и имеющая специфические цели	А. Функциональная область Б. Система В. Подразделение Г. Дочернее предприятие
6.	Что составляет сущность управления сложной организацией (выбрать наиболее правильный ответ)	А. Контроль Б. Руководство В. Координация Г. Лидерство
7.	Руководители какого уровня имеют в своем подчинении только непосредственных исполнителей	...
8.	Каким нормативным актом регламентируются институционально-правовые формы организаций в РФ	...
9.	Укажите типы организаций, относящихся к некоммерческим организациям	А. Учреждение Б. Унитарное предприятие В. Казенное предприятие Г. Закрытое акционерное общество
10.	Укажите типы организаций, относящихся к коммерческим организациям	А. Ассоциация предпринимателей Б. Потребительский кооператив В. Открытое акционерное общество Г. Общество с ограниченной ответственностью
11.	Что является высшим органом управления открытым акционерным обществом	А. Генеральный директор Б. Председатель Правления ОАО В. Совет директоров Г. Общее собрание акционеров
12.	Что является высшим органом управления закрытым акционерным обществом	А. Генеральный директор Б. Председатель Правления ЗАО В. Совет директоров Г. Общее собрание акционеров
13.	Укажите институционально-правовую форму организации, ценные бумаги которой свободно обращаются на фондовом рынке	...
14.	Укажите институционально-правовую форму организации, в составе которой имеются вкладчики	...
15.	Укажите институционально-правовую форму товарищества, в составе которого отсутствуют вкладчики	...
16.	Укажите институционально-правовую форму организации, участники которой не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков в размере стоимости ценных бумаг	...
17.	Укажите институционально-правовую форму организации, участники которой не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков в размере своих вкладов	...
18.	Укажите институционально-правовую форму хозяйственного общества, участники которой несут солидаризированную ответственность по обязательствам, кратным стоимости своего вклада	...
19.	Укажите институционально-правовую форму	...

	организации, являющейся держателем контрольных пакетов акций (паев, долей)	
20.	Какие переменные (факторы) характеризуют внутреннюю среду организации	А. Структура организации Б. Ресурсы организации В. Горизонтальное разделение труда Г. Социальная подсистема
21.	Какие факторы характеризуют внешнюю среду организации	А. Законодательство Б. События в других странах В. Групповые интересы Г. Организационная культура
22.	Какой термин используется для характеристики работы, выполняемой отдельным подразделением для организации в целом	А. Коммуникации Б. Функциональная область В. Координация Г. Специализация
23.	Какой термин используется для обозначения максимального числа лиц, подчиненных одному руководителю (для формирования структуры организации)	А. Штатное расписание Б. Нормативная численность В. Норма управляемости Г. Норма труда
24.	Какой термин используется для обозначения предписанной работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки	А. Цель Б. Задача В. Должностная инструкция Г. Служебные полномочия
25.	Какой термин используется для обозначения способа преобразования исходного материала в готовую продукцию	А. Технология Б. Задача В. Структура Г. Внутренняя среда
26.	Какой из факторов внутренней среды организации в теории и практике управления считается центральным фактором	А. Координация Б. Цели организации В. Люди Г. Структура организации
27.	Какие из перечисленных факторов внешней среды организации относятся к факторам прямого воздействия	А. Поставщики Б. Состояние экономики В. Конкуренты Г. Уровень развития техники в стране
28.	Какие из перечисленных факторов внешней среды организации относятся к факторам косвенного воздействия	А. Групповые интересы Б. Потребители В. Политические изменения Г. Трудовые ресурсы
29.	Какой термин используется для обозначения целостности, состоящей из нескольких взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого	А. Процесс Б. Система В. Горизонтальное разделение труда Г. Структура
30.	Какие основные функции управления рассматриваются в рамках процессного подхода к управлению	А. Руководство (лидерство) Б. Координация В. Распорядительство Г. Мотивация
31.	Какой термин используется в теории и практике управления для обозначения организации процесса обмена информацией на предприятии	А. Координация Б. Функциональная область В. Коммуникации Г. Распорядительство
32.	Какой термин используется для обозначения времени, в течение которого исходный материал проходит все стадии обработки до получения готовой продукции	А. Производственный процесс Б. Технологический процесс В. Полный цикл Г. Производственный цикл
33.	Что из перечисленного относится к связующим процессам в организации	А. Контроль Б. Координация

		В. Принятие решений Г. Распорядительство
34.	Какие коммуникации из перечисленных относятся к внешним коммуникациям организации	А. Отчетность Б. Горизонтальные коммуникации В. Неформальные коммуникации Г. Сменно-встречные собрания
35.	Какие коммуникации из перечисленных относятся к внутренним коммуникациям организации	А. Семинары Б. Телефонные переговоры В. Селекторное совещание Г. Формальные финансовые отчеты
36.	Что относится к базовым элементам процесса коммуникаций в организации	А. Кодирование и выбор канала Б. Декодирование В. Канал передачи информации Г. Передача информации
37.	Что входит в состав основных этапов процесса передачи информации в организации	А. Зарождение идеи Б. Обратная связь В. Отправитель Г. Получатель
38.	Указать проблемы межличностных коммуникаций в организации	А. Семантические трудности Б. Технические проблемы В. Проблемы координации Г. Неудовлетворительная структура организации
39.	Указать проблемы организационных коммуникаций на предприятиях	А. Информационные перегрузки Б. Семантические трудности В. Применение современных информационных технологий Г. Предварительное прояснение идей перед началом сообщения
40.	Что принято понимать под управленческим решением	А. Формирование планов работы Б. Выбор из альтернатив В. Подбор возможных вариантов действий Г. Делегирование полномочий
41.	Как называется разновидность управленческих решений, которые принимаются в нестандартных ситуациях и сопряжены с действием неизвестных факторов (выбрать наиболее правильный ответ)	А. Интуитивные решения Б. Незапрограммированные решения В. Альтернативные решения Г. Нестандартные решения
42.	Как называются управленческие решения, основанные на объективных аналитических оценках	А. Альтернативные решения Б. Решения, основанные на суждениях В. Рациональные решения Г. Запрограммированные решения
43.	К какому из этапов рационального решения относится процедура сбора и анализа релевантной информации	А. Диагностика проблемы Б. Формулировка ограничений и критериев В. Определение альтернатив Г. Выбор альтернатив
44.	К какому из этапов рационального решения относится процедура подбора возможных путей устранения проблемы	А. Формулировка ограничений и критериев Б. Определение альтернатив В. Оценка альтернатив Г. Выбор альтернатив
45.	Как принято называть основную общую цель конкретной организации, четко выражающую причину ее существования	А. Стратегия организации Б. Тактика организации В. Миссия организации Г. Политика организации
46.	Какие инструменты принято использовать в процедуре фотографии производственного процесса	А. Фотоаппарат Б. Кинокамера В. Часы

		Г. Секундомер
47.	Какие инструменты принято использовать в процедуре хронометража производственных процессов	А. Фотоаппарат Б. Кинокамера В. Часы Г. Секундомер
48.	Какие инструменты принято использовать в процедуре фотохронометража производственных процессов	А. Фотоаппарат Б. Кинокамера В. Часы Г. Секундомер
49.	В рамках какого направления развития теории и практики менеджмента функции управления рассматриваются как серия непрерывных взаимосвязанных действий	А. Бихевиористский подход Б. Системный подход В. Процессный подход Г. Ситуационный подход
50.	Какой из перечисленных подходов в теории и практике управления является наиболее современным	А. Бихевиористский подход Б. Системный подход В. Процессный подход Г. Ситуационный подход
51.	Что включает понятие структуры организации	А. Норма управляемости Б. Специализированное разделение труда В. Уровень управления Г. Функциональная область
52.	Кто из исследователей впервые открыл эффект специализированного разделения труда	А. Ф.Тейлор Б. А.Смит В. Р.Оуэн Г. М.Вебер
53.	Какие позиции входят в классификацию технологий по Дж.Вудворд	А. Многозвенные технологии Б. Крупносерийное производство В. Интенсивные технологии Г. Индивидуальное производство
54.	Какие позиции не входят в классификацию технологий по Дж.Вудворд	А. Многозвенные технологии Б. Крупносерийное производство В. Интенсивные технологии Г. Индивидуальное производство
55.	Какие позиции входят в классификацию технологий по Томпсону	А. Непрерывное производство Б. Массовое производство В. Посреднические технологии Г. Интенсивные технологии
56.	Какие позиции не входят в классификацию технологий по Томпсону	А. Мелкосерийное производство Б. Единичное производство В. Посреднические технологии Г. Интенсивные технологии
57.	Как принято называть конкретный набор обстоятельств, сильно влияющих на организацию в данный период времени	...
58.	В рамках какого подхода к управлению необходимо уметь правильно интерпретировать ситуацию	...
59.	Что можно предпринять для повышения эффективности организационных коммуникаций	А. Прояснение идей перед их сообщением Б. Использование языка жестов, поз, интонаций В. Проведение опроса работников Г. Выпуск информационных бюллетеней
60.	Как называется упрощенная форма представления реальной ситуации в абстрактном виде, сокращающая число управляемых переменных организации	...
61.	Как называется итерационный процесс взаи-	...

	моуязки целей, действий и ресурсов организации	
62.	Что в менеджменте понимается под общим подходом и принципиальными путями достижения миссии организации	...
63.	Как принято называть общую цель организации, четко выражающую причину ее существования	...
64.	Как называется система внутрифирменного управления, ориентированная на учет спроса и потребностей рынка, выпуск конкурентоспособной продукции	...
65.	Указать главную задачу маркетинговых программ предприятий	А. Разработка оптимальной структуры производства Б. Разработка оптимальной структуры организации В. Изучение рынка сбыта Г. Изучение поставщиков и конкурентов
66.	Какая функция управления нацелена на создание эффективной структуры организации	...
67.	Какие основные аспекты имеет функция организации взаимодействия в современном менеджменте	А. Делегирование полномочий Б. Делегирование ответственности В. Деление организации на подразделения Г. Деление организации на функциональные области
68.	Указать функцию управления, посредством реализации которой обеспечивается достижение целей организации	...
69.	Какие обстоятельства обуславливают необходимость управленческого контроля в организации	А. Поддержание успеха Б. Неопределенность будущего В. Конкуренция Г. Стимулирование исполнителей
70.	Указать разновидность управленческого контроля, который осуществляется до фактического начала работ в организации	...
71.	Указать разновидность управленческого контроля, который осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ в организации	...
72.	Указать разновидность управленческого контроля, который осуществляется после выполнения работ в организации	...
73.	Указать ключевые области предварительного управленческого контроля в организации	А. Информационные ресурсы Б. Человеческие ресурсы В. Финансовые ресурсы Г. Технология
74.	Указать ключевые области предварительного управленческого контроля в организации	А. Информационные ресурсы Б. Материальные ресурсы В. Структура организации Г. Финансовые ресурсы
75.	Что, как правило, в теории и практике управления является объектом текущего контроля	...
76.	Какой вид управленческого контроля базируется на измерении фактических результатов работы и их сопоставлении с нормами	...
77.	Укажите разновидности основной продукции	А. Чугун.

	основного предприятия черной металлургии – металлургического комбината	Б. Сталь. В. Прокат. Г. Кокс.
78.	Как принято называть продукцию предприятия черной металлургии, получаемую вместо основной при нарушении технологии и при неудовлетворительном качестве сырья.	...
79.	Как принято называть продукцию предприятия черной металлургии, получаемую одновременно с основной и отпускаемую на сторону.	...
80.	Укажите виды продукции предприятия черной металлургии, различающиеся по степени готовности.	А. Готовая продукция на складе. Б. Полуфабрикаты. В. Незавершенное производство. Г. Возвратные материалы.
81.	Укажите разновидности сырых материалов предприятия черной металлургии	А. Основные материалы. Б. Вспомогательные материалы. В. Добавочные материалы. Г. Полуфабрикаты.
82.	Укажите разновидности топлива, используемого на предприятиях черной металлургии	А. Технологическое топливо. Б. Энергетическое топливо. В. Вспомогательное топливо.
83.	Какая форма снабжения металлургического предприятия топливом и материалами организуется в условиях заключения прямых договоров с поставщиками	А. Транзитная. Б. Складская. В. Аутсорсинг. Г. Лизинг.
84.	Укажите разновидности производственных процессов в черной металлургии, различающихся по характеру движения исходных материалов при их обработке	А. Непрерывные. Б. Полунепрерывные. В. Периодические. Г. Агрегатные.
85.	Укажите основные принципы организации производственных процессов	А. Специализация. Б. Параллельность. В. Пропорциональность Г. Ритмичность.
86.	Укажите основные принципы организации производственных процессов	А. Поточность. Б. Непрерывность. В. Интегративность Г. Координация.
87.	Укажите элементы структуры производственного процесса.	А. Ступень. Б. Операция. В. Приемы. Г. Движения.
88.	Как принято называть производственные процессы, протекающие на одной ступени, когда каждый последующий цикл начинается по окончании предыдущего цикла.	А. Простые. Б. Сложные. В. Периодические. Г. Непрерывные.
89.	Как принято называть производственные процессы, протекающие на нескольких ступенях, когда каждый последующий цикл начинается до окончания предыдущего цикла.	А. Простые. Б. Сложные. В. Периодические. Г. Непрерывные.
90.	Укажите методы расшивки «узких мест» производственных процессов	А. Ускорение операций на узкой ступени. Б. Перегруппировка операций. В. Установка дополнительного оборудования. Г. Создание новой ступени.
91.	Как принято называть тип организации производства, когда на предыдущую ступень	А. Непрерывное производство. Б. Поточное производство.

	процесса поступают очередные порции исходного сырья до завершения обработки предыдущих порций сырья на последующих ступенях	В. Ритмичное производство. Г. Интегративное производство.
92.	Какой тип производственных потоков соответствует ситуации, когда за каждым основным агрегатом закреплены вспомогательные участки	А. Простые производственные потоки. Б. Комбинированные потоки.
93.	Какой тип производственных потоков соответствует ситуации, когда за рядом основных агрегатов закреплены одни и те же вспомогательные участки	А. Простые производственные потоки. Б. Комбинированные потоки.
94.	Укажите виды производственных графиков, используемых в доменных и сталеплавильных цехах	А. Пооперационные графики. Б. Оперативные суточные графики. В. Комплексные графики.
95.	Укажите основные формы разделения труда, принятые на предприятиях черной металлургии	А. Технологическое. Б. Функциональное. В. Профессиональное. Г. Квалификационное.
96.	Укажите аббревиатуру групп производственных рабочих, принятых в черной металлургии	А. ПР. Б. ТР. В. ВС. Г. ПРР.
97.	Укажите основные формы кооперации труда на предприятиях черной металлургии.	А. Сквозные бригады. Б. Комплексные бригады. В. Холдинг. Г. Система участков.
98.	Укажите наиболее распространенный график сменности, применяемый на предприятиях черной металлургии	А. Н-1. Б. Н-2. В. НП-1. Г. НП-2.
99.	Укажите основные виды норм труда, применяемые на предприятиях черной металлургии	А. Норма времени. Б. Норма обслуживания. В. Нормативная численность. Г. Нормы выработки.
100.	Укажите основную форму организации оплаты труда на предприятиях черной металлургии	А. Тарифная система. Б. Сдельная оплата труда. В. Повременная оплата труда. Г. Фонд оплаты труда.
101.	Как принято называть совокупность оплаты труда рабочего по тарифу и доплат за отработанное время.	А. Фонд оплаты труда. Б. Основная заработная плата. В. Дополнительная заработная плата. Г. Система оплаты труда.
102.	Укажите элементы тарифной системы, принятой на предприятиях черной металлургии	А. Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих. Б. Тарифные сетки. В. Тарифные ставки. Г. Тарифные коэффициенты.
103.	Как называется соотношение тарифной ставки определенного разряда и тарифной ставки первого разряда.	А. Тарифный коэффициент. Б. Сдельный приработок. В. Расценка. Г. КТУ.
104.	Как принято называть форму оплаты труда, основанную на учете количества выработанной продукции	А. Сдельная. Б. Повременная. В. Прямая. Г. Косвенная.
105.	Как принято называть форму оплаты труда,	А. Сдельная.

	основанную на учете продолжительности отработанного времени.	Б. Повременная. В. Прямая. Г. Косвенная.
106.	Как принято называть программу вложения капитала на предприятии черной металлургии с целью последующего получения прибыли	А. Бизнес-план. Б. Инвестиционный проект. В. Стратегия предприятия. Г. План маркетинга.
107.	Укажите основные элементы инвестиционного проекта в черной металлургии	А. Технический проект. Б. Бизнес-план. В. ТЭО. Г. Сметы капитальных затрат.
108.	Укажите основные фазы современного инвестиционного проекта	А. Предынвестиционные исследования. Б. Инвестиционная фаза. В. Эксплуатационная фаза. Г. Ликвидационная фаза.
109.	Укажите основные показатели эффективности инвестиционного проекта, рассчитываемые методами дисконтирования	А. Простая норма прибыли. Б. Чистая текущая стоимость проекта. В. Внутренняя норма прибыли проекта. Г. Дюрация инвестиций.

### Вопросы к экзамену:

1. Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Сущность управления. Особенности управленческой деятельности в условиях промышленного производства. Предмет управленческой деятельности.
2. Общая характеристика организации и ее ресурсов: люди, технология, материалы, капитал, информация. Простые и сложные организации. Формальные и неформальные организации. Коммерческие и некоммерческие организации.
3. Общие аспекты в работе руководителя: содержание, роли, функции управления. Информационные, межличностные роли руководителя, роли, связанные с принятием решений.
4. Общая характеристика организации: вертикальное разделение труда и уровни управления. Структура организации и норма управления. Горизонтально-интегрированные и вертикально-интегрированные структуры комплексов черной металлургии.
5. Общая характеристика организации: горизонтальное и вертикальное разделение труда. Подразделения металлургического предприятия: передельные, цехи, отделения, участки.
6. Организационно-правовые основы деятельности промышленных предприятий. Трудовые и кредитно-финансовые отношения. Правовые основы управления организацией. Лицензирование и сертифицирование деятельности предприятий черной металлургии.
7. Внутренняя среда организации. Внутренние переменные как результат управленческих решений и их взаимосвязь: цели, задачи, структура, технология, люди.
8. Внешняя среда организации. Характеристика факторов прямого и косвенного воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, законодательство, уровень экономики, уровень технологии, групповые интересы.
9. Системный подход в управлении. Функциональные области деятельности предприятия: производство, коммерция, финансы, кадры, НИОКР. Предприятие как социотехническая система. Подсистемы. Формирование подсистем управления металлургического комбината.
10. Производственные процессы в черной металлургии и основные принципы их организации: специализация, параллельность, пропорциональность, поточность, непрерывность, ритмичность, эволюционность.
11. Структура и виды производственных процессов. Простые и сложные производственные процессы. «Узкие» места производственных процессов и методы их

- устранения. Производственные потоки и применение методов логистики для их оптимизации.
12. «Выталкивающая» и «вытягивающая» системы организации производства в условиях предприятия черной металлургии. Возможности внедрения систем «Точно-вовремя» (JIT) на современном предприятии.
  13. Техническое нормирование. Производственная мощность предприятия. Нормирование труда и методы оптимизации норм труда. Методы наблюдения: фотография, хронометраж, фотохронометраж. Журнал наблюдений.
  14. Функция планирования. Методы экономического планирования и прогнозирования. Альтернативы и выбор стратегии, возможности использования матрицы Бостонской группы.
  15. Организация внутрифирменного планирования на предприятии черной металлургии. Основные элементы и процедуры бизнес-планирования. Организация бюджетирования на предприятии.
  16. Бизнес-план инвестиционного проекта: структура и порядок его составления в условиях черной металлургии. SWOT-анализ.
  17. Капиталовложения как основная разновидность инвестиций в условиях черной металлургии. Проектирование капиталовложений: новое строительство, расширение, реконструкция, техническое перевооружение производства. ТЭО проекта.
  18. Коммерческая оценка инвестиционных проектов в черной металлургии в соответствии с методикой UNIDO. Показатели финансовой устойчивости проекта: рентабельность, оборачиваемость, ликвидность.
  19. Коммерческая оценка инвестиционных проектов в черной металлургии в соответствии с методикой UNIDO. Показатели эффективности проекта: период окупаемости инвестиций, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма прибыли проекта.
  20. Организация внутрифирменного планирования в цехах черной металлургии: текущее и оперативное планирование. Производственная программа. Планы-графики: пооперационные графики, скользящие и постоянно действующие графики. Диспетчирование.
  21. Условия безубыточности металлургического производства. Производственная программа и график безубыточности. Точка безубыточности. Методы маржинального анализа и основы принятия краткосрочных управленческих решений по объемам производства продукции.
  22. Функция организация взаимодействия на предприятии. Формирование структуры организации и делегирование полномочий. Формирование матричных (проектных) организационных структур в условиях внедрения инновационных разработок в условиях металлургической компании.
  23. Функция мотивации персонала. Методы управления персоналом и материальное стимулирование в условиях основных цехов металлургического комбината. Сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации в менеджменте.
  24. Организация и планирование оплаты труда. Роль и значение тарифной системы оплаты труда в черной металлургии. Фонды оплаты труда и затраты предприятия.
  25. Общая характеристика форм и систем оплаты труда: системы повременной и сдельной форм оплаты труда. Условия и особенности применения различных систем оплаты труда в цехах предприятия черной металлургии.
  26. Особенности оплаты труда в черной металлургии, Доплаты за неудобства графика, премии, основная и дополнительная заработная плата. Затраты предприятия на выплаты по единому социальному налогу.
  27. Контроль как функция управления. Роль контроля в обеспечении результатов деятельности. Предварительный, текущий и заключительный контроль в условиях предприятия черной металлургии. Управленческий контур. Информационно-управляющие системы.

28. Распорядительство и организация рутинного труда на предприятии черной металлургии. Особенности организации «живого» труда в условиях проектных структур при внедрении инновационных разработок.
29. Роль связующих процессов в управлении: коммуникации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Организация обмена информацией на производстве. Особенности применения IT-технологий в металлургических комплексах.
30. Роль связующих процессов в управлении: принятие решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Решения, основанные на суждениях (экспертный метод). Рациональные решения: диагностика проблемы, ограничения и критерии, определение и оценка альтернатив, выбор альтернатив.
31. Организация и планирование снабжения, производства и реализации продукции. Виды сырья, материалов, топлива, продукции в черной металлургии и баланс производства.
32. Общая характеристика маркетинговой деятельности как исходного этапа планирования в условиях предприятия черной металлургии. Формирование сбытовой стратегии.
33. Производственные запасы: текущий, страховой и подготовительный запас. Транзитные и складские формы снабжения. Использование методов логистики для совершенствования материальных потоков на предприятии. Возможности использования систем MRP, MRP II, ERP на современном предприятии.
34. Роль маркетинга в повышении эффективности сбытовой деятельности. Жизненный цикл товара. Сегментирование рынка и позиционирование товара. «Ниша» рынка. Комплекс маркетинга. Конкурентоспособность товаров черной металлургии.
35. Роль качества товаров в повышении их конкурентоспособности. Системы качества. Стандарты качества поколения ИСО 9000 и ИСО 14000. Роль инноваций в развитии современного предприятия и совершенствовании качества и конкурентоспособности продукции. Роль и значение CALS-технологий.
36. Системы качества на современных предприятиях черной металлургии. Методы Тагути, «кружки» качества, система «ноль дефектов», цепная реакция У.Э.Деминга, Всеобщее управление качеством (TQC), Всеобщий менеджмент качества (TQM).
37. Роль человеческого фактора в организации: поведенческий подход в управлении. Поведение отдельных людей и поведение людей в группах как фактор мотивации персонала.
38. Руководство и управление: общая характеристика форм власти и влияния в организации. Использование методов убеждения и методов участия подчиненных в управлении организацией.
39. Лидерство и стиль руководства. Использование управленческой решетки Блейка-Мутон и модели Херси-Бланшара для выявления оптимального стиля лидерства руководителя для конкретного уровня развития персонала.
40. Основные направления инновационного развития предприятий черной металлургии в современных условиях.

## 7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

### а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ПК-10 способностью использовать знание организационных основ безопасности различных производственных процессов в чрезвычайных ситуациях</b>		
Знать	<p><i>- основные понятия и определения в области организации безопасности производственных процессов</i></p> <p><i>- методы экономических исследований и алгоритмы экономических расчетов, используемые при определении экономического ущерба в случае чрезвычайных ситуаций</i></p>	<p>Перечень тем для подготовки к зачету по дисциплине «Производственный менеджмент»:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные понятия, функции и элементы операционного менеджмента коммерческого предприятия</li> <li>2. Производство и услуги в операционном менеджменте коммерческого предприятия</li> <li>3. Основные модели организации и системы управления операциями</li> <li>4. Механизмы менеджмента: средства и методы управления. Выбор альтернатив эффективного управления.</li> <li>5. Особенности, функции задачи, основные принципы и методы оценки уровня организации производственного процесса</li> <li>6. «Теория ограничений» - понятие и особенности</li> <li>7. Особенности определения «узких мест»</li> <li>8. Управление операционной системой на основе «теории ограничений»</li> <li>9. Особенности построения календарного плана производства и плана-графика производства.</li> <li>10. Распределение ресурсов для выполнения производственной программы</li> <li>11. Сущность, понятие и особенности эффекта операционного рычага</li> <li>12. Условия осуществления безубыточности производственной программы</li> <li>13. Сущность, понятие и особенности, функции задачи, основные принципы планирования себестоимости, стоимости и прибыли</li> <li>14. Особенности планирования бюджета полной себестоимости, бюджета продаж и бюджета прибылей и убытков предприятия</li> <li>15. Сущность, понятие виды и особенности экономических и производственных рисков</li> <li>16. Управление рисками</li> <li>17. Сущность, понятие и особенности, функции задачи, основные принципы и методы определения эффективности деятельности предприятия</li> <li>18. Особенности оценки эффективности деятельности предприятия</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>19. Плановые расчеты и показатели оценки эффективности деятельности предприятия</p> <p><b>Проверочный тест:</b></p> <p>1. На какой фазе жизненного цикла товара основное внимание управления сосредоточено на отработке конструкции на технологичность и освоении устойчивого выпуска товара с минимально возможными производственными издержками:</p> <p>а) введение;  <u>б) рост;</u>  в) зрелость;  г) спад.</p> <p>2. Для какого вида исследований в наибольшей степени характерна неопределенность со- держания и оценок:</p> <p><u>а) фундаментальные;</u> б) поисковые; в) прикладные; г) ОКР.</p> <p>3. На какой стадии разработки оформляются конструкторские документы, предназна- ченные для из- готовления и испытания опытного образца (опытной партии):</p> <p>а) технического задания;  б) технического предложения;  в) эскизного проекта;  г) технического проекта;  <u>д) рабочей документации.</u></p> <p>4. Какой технологический процесс разрабатывается для изготовления предметов с различ ными кон- структивными, но общими технологическими признаками:</p> <p>а) единственный; б) типовой; <u>в) групповой;</u> г) правильный ответ отсутствует.</p> <p>5. Что такое “критический путь” на сетевом графике:</p> <p>а) это наименее обеспеченная ресурсами непрерывная цепочка работ от исходного к завершающему событию сети;  б) это наименее протяженная во времени непрерывная цепочка работ от исходного к завершающему событию сети;  <u>в) это наиболее протяженная во времени непрерывная цепочка работ от исходного к завершающему событию сети;</u>  г) это непрерывная цепочка наиболее ресурсоемких работ от исходного к завершающему событию</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>сети.</p> <p>6. Если имеется возможность определить (задать) вероятность благоприятного и неблагоприятного исхода при принятии решения, то такая ситуация в терминах теории принятия решений классифицируется как:</p> <p>а) условия определенности;  <u>б) условия риска;</u>  в) условия неопределенности;  г) правильный ответ отсутствует.</p> <p>7. Какая из систем сетевого планирования и управления позволяет учесть возможность вероятностного разветвления хода развития работ:</p> <p>а) СРМ;  б) PERT/ Time;  в) PERT/ Cost;  <u>г) GERT.</u></p> <p>8. Как классифицируется в терминах теории массового обслуживания система, в которой реализуется многооперационный рабочий процесс с параллельно работающими на операциях несколькими рабочими местами:</p> <p>а) одноканальная однофазная система обслуживания;  б) одноканальная многофазная система обслуживания;  в) многоканальная однофазная система обслуживания;  <u>г) многоканальная многофазная система обслуживания.</u></p> <p>9. Организационное проектирование участков, цехов, заводов выполняется в случае, когда для перехода на выпуск новой продукции необходимо:</p> <p>а) создание нового производства;  б) реконструкция действующего производства;  в) техническое перевооружение действующего производства;  <u>г) все из перечисленного верно.</u></p>
Уметь	- приобретать знания в обла-	<b>Практические задания</b>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p><i>сти организации безопасности производственных процессов</i>  - использовать экономические знания при оценке результатов деятельности по организации безопасности производственных процессов</p>	<p><b>№1.</b> Изучаются три варианта вложения средств в некоторый трехлетний инвестиционный проект, в котором предполагается получить доход за первый год - 25 млн. руб., за второй - 30 млн. руб., за третий 50 млн. руб. Поступления доходов происходят в конце соответствующего года, а норма доходности прогнозируется на первый год - 10 %, на второй - 15 %, на третий - 20 %. Какие из изучаемых вариантов строительства являются выгодными, если в проект требуется сделать начальные капитальные вложения в размере: 1 вариант строительства - 70 млн. руб., 2 вариант строительства - 75 млн. руб., 3 вариант строительства - 80 млн. руб.</p> <p><b>№2.</b> Рассчитать суммарную массу золошлаковых отходов и осадков сточных вод, образующихся в результате сжигания 30 тыс. т каменного угля и текущие затраты на вывоз и размещение твердых отходов, если удельный показатель массы золошлаковых отходов для печорских углей составляет 380 кг/т угля, теплота сгорания топлива 20 ГДж/т, а объем отведения загрязнения сточных вод 0,55 м<sup>3</sup> на 1 ГДж произведенного тепла. Затраты на вывоз и размещение золошлаковых твердых отходов на полигоне составляют 120 руб/т.</p> <p><b>№3</b>  Рассчитать величину предотвращенного экологического ущерба от деградации почв и земель (в результате природоохранной деятельности предприятия), если учесть, что 12 тыс. т нефти собирается с площади 33 га, а удельный ущерб составляет 22,5 тыс. руб/га; коэффициент природно-хозяйственной значимости почв и земель принять равным 2,3.</p>
Владеть	<p>- навыками экономической оценки деятельности по организации безопасности производственных процессов</p> <p>- навыками, методиками оценки и основами анализа эффективности результатов деятельности, связанной с организацией безопасности производственных процессов</p>	<p><b>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</b></p> <p><b>№1</b>  Рассчитать ущерб, нанесенный здравоохранению выбросами пыли в объеме 10 тыс. т для 1 и 2 зон проживания населения, при условии, что в 1 зоне проживает 2 тыс. человек, а во 2 зоне – 4 тыс. человек. Удельный ущерб для вышеприведенного количества выбросов для 1 зоны равен 405 руб/1000 чел, а для 2 зоны 243 руб/1000 чел. Значения коэффициентов корректировки по зонам в зависимости от высоты источника выброса – 160 м - соответственно равны 0,2 и 0,3.</p> <p><b>№2</b>  Рассчитать мощность эмиссии в воздушную среду соединений свинца в виде аэрозолей при интенсивности движения легковых карбюраторных автомобилей 75 авт/ч, движущихся со средней скоростью 60 км/ч, при среднем эксплуатационном расходе топлива 0,11 л/км и содержащем в бензине марки А-93 0,37 г соединений свинца на кг топлива. Принять, что коэффициент <math>m_p</math>, учитывающий дорожные и автотранспортные</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>условия при вышеуказанной скорости равен 1,5; коэффициент, учитывающий оседание свинца в системе выпуска отработанных газов (<math>K_0</math>) равен 0,8; коэффициент, учитывающий долю выбрасываемого свинца в виде аэрозолей в общем объеме выбросов (<math>K_r</math>) равен 0,2</p> <p><b>№3</b>          Проектом предусмотрено приобретение машин и оборудования на сумму 150000 у.е.. Инвестиции осуществляются равными частями в течение двух лет. Расходы на оплату труда составляют 50000 у.е., материалы – 25000 у.е.. Предполагаемые доходы ожидаются во второй год в объеме 75000 у.е., третий - 80000 у.е., четвертый - 85000 у.е., пятый - 90000 у.е., шестой - 95000 у.е., седьмой - 100000 у.е. Оцените целесообразность проекта при цене капитала 12% и если это необходимо предложите меры по его улучшению.</p> <p><b>№4</b>          Рассчитать водопотребление на питьевые нужды при строительстве 1 скважины (на 16 человек), если СМР продолжаются 5,9 сут, а бурение и крепление скважины –14,2 сут; норма потребления питьевой воды на человека при 12 часовом рабочем дне составляет 37,5 л/сут.</p> <p><b>Курсовой проект:</b>  <b>Оценка экономической эффективности инвестиций в обеспечение экологической безопасности объектов техносферы.</b>          Содержание курсового проекта:  <b>ВВЕДЕНИЕ</b>          Раздел 1. Экологическая экспертиза состояния объекта техносферы          Раздел 2. Актуальность предлагаемых мероприятий в сфере обеспечения безопасности в техносфере          Раздел 3. Расчет капитальных затрат на реализацию проекта          Раздел 4. Расчет эксплуатационных затрат          4.1. Расчет материально-сырьевых и топливно-энергетических затрат          4.2. Расчет затрат на оплату труда и страховых взносов во внебюджетные фонды          4.3. Расчет суммы амортизационных отчислений          Раздел 5. Расчет величины предотвращенного ущерба          Раздел 6. Анализ изменения себестоимости продукции          Раздел 7. Финансовая оценка инвестиций          7.1. Расчет простой нормы прибыли и срока окупаемости</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		7.2. Расчет чистой текущей стоимости проекта и внутренней нормы доходности ЗАКЛЮЧЕНИЕ
<b>ПК-11 способностью организовывать, планировать и реализовывать работу исполнителей по решению практических задач обеспечения безопасности человека и окружающей среды</b>		
Знать	<p>- основные понятия и определения процесса управления</p> <p>- методы контроля деятельности исполнителей по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</p>	<p><b>Проверочный тест:</b></p> <p>1. Как осуществляется текущий контроль в организации?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;</li> <li>2. Путем наблюдения за работой работников;</li> <li>3. + С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;</li> <li>4. Путем докладов на сборах и совещаниях;</li> <li>5. Вышестоящей структурой.</li> </ol> <p>2. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специалисты;</li> <li>2. Работники;</li> <li>3. + Руководители;</li> <li>4. Отдельные руководители;</li> <li>5. Министерства.</li> </ol> <p>3. Контроль - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. + Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;</li> <li>2. Вид человеческой деятельности;</li> <li>3. Наблюдение за работой персонала организации;</li> <li>4. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение высоких материальных вознаграждений;</li> <li>2. + Гармонизация между трудом и капиталом;</li> <li>3. Признание заслуг;</li> <li>4. Постоянное повышение квалификации персонала;</li> <li>5. Достижение конкурентного преимущества.</li> </ol> <p>5. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>а) планирование;  б) прогнозирование;  в) мотивация;  г) составление отчетов;  д) организация.</p> <p>6. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:  а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;  б) найма рабочих на предприятие;  в) отбора персонала для занимания определенной должности;  г) согласно действующему законодательству;  д) достижения стратегических целей предприятия.</p> <p>7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?  а) вкладывание средств в производство;  б) вкладывание средств в новые технологии;  в) расходы на повышение квалификации персонала;  г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.  д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.</p> <p>8. Человеческий капитал - это:  а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.  б) вкладывание средств в средства производства;  в) нематериальные активы предприятия.  г) материальные активы предприятия;  д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.</p> <p>9. Функции управления персоналом представляют собой:  а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;</p> <p>в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;</p> <p>г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;</p> <p>д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.</p> <p>10. Потенциал специалиста – это:</p> <p>а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;</p> <p>б) здоровье человека;</p> <p>в) способность адаптироваться к новым условиям;</p> <p>г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;</p> <p>д) способность человека производить продукцию</p>
Уметь	<p>- <i>приобретать знания в области управления деятельностью по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</i></p> <p>- <i>использовать экономические знания при оценке результатов деятельности по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</i></p> <p><i>принятие управленческих решений в профессиональной деятельности</i></p>	<p><b>Практические задания</b></p> <p><b>1. Задача «Делегирование функций»</b></p> <p>Описание ситуации и постановка задачи</p> <p>До настоящего времени начальник отдела бжд самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.</p> <p>Как должен поступить начальник отдела?</p> <p>Возможные варианты ответов:</p> <p>1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.</p> <p>2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>принятие окончательного решения.</p> <p>3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.</p> <p><b>2. Задача «Выбор стратегии управления персоналом»</b></p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.</p> <p><i>Постановка задачи</i></p> <p>Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства														
		<p><i>Методические указания</i>  На решение задачи отводится 40-50 мин. Задача решается группами по 3-4. Группам раздаются таблицы, аналогичные табл. 1, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются.</p> <p style="text-align: center;"><b>ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b></p> <table border="1" data-bbox="696 715 2161 1420"> <thead> <tr> <th data-bbox="703 719 1025 794">Тип стратегии</th> <th data-bbox="1032 719 1487 794">Характерные черты стратегии организации</th> <th data-bbox="1494 719 2154 794">Характерные черты стратегии управления персоналом</th> </tr> <tr> <th data-bbox="703 794 1025 831">1</th> <th data-bbox="1032 794 1487 831">2</th> <th data-bbox="1494 794 2154 831">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="703 831 1025 1054">Стратегия предпринимательства</td> <td data-bbox="1032 831 1487 1054">Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска</td> <td data-bbox="1494 831 2154 1054">В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1054 1025 1415">Стратегия динамического роста</td> <td data-bbox="1032 1054 1487 1415">Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</td> <td data-bbox="1494 1054 2154 1415">В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандарт-</td> </tr> </tbody> </table>			Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом	1	2	3	Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности	Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандарт-
Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом														
1	2	3														
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности														
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандарт-														

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства		
				ного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.
		Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции
			Все внимание - росту производительности	В программах обучения акцент делается на изучение методов повышения производительности. Перспективы служебного продвижения небольшие
		Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты
		Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов произ-	Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала,

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	
			<p>водства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p> <p>оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует наем</p>
Владеть	<p>- навыками управления деятельностью по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</p> <p>- навыками, методиками оценки и основами анализа эффективности результатов деятельности, связанной с обеспечением безопасности человека и окружающей среды</p> <p>- способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды.</p>	<p><b>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</b>  <b>Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»</b>  <i>Описание деловой игры</i>  В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации.</p> <p><i>Постановка задачи</i>  Необходимо подобрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора.</p> <p><i>Методические указания</i>  При подборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общественно-гражданская зрелость.</li> <li>2. Отношение к труду.</li> <li>3. Уровень знаний и опыт работы.</li> <li>4. Организаторские способности.</li> <li>5. Умение работать с людьми.</li> <li>6. Умение работать с документами и информацией.</li> <li>7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения.</li> <li>8. Способность увидеть и поддержать передовое.</li> <li>9. Морально-этические черты характера.</li> </ol>	

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.</p> <p>Вторая группа: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.</p> <p>Третья группа: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).</p> <p>Четвертая группа: умение организовать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.</p> <p>Пятая группа: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создать сплоченный коллектив; умение подбирать, расставлять и закреплять кадры.</p> <p>Шестая группа: умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; способность четко формулировать поручения, давать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.</p> <p>Седьмая группа: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.</p> <p>Восьмая группа: умение видеть новое; способность распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.</p> <p>Девятая группа: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаяние; скромность; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.</p> <p>В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые наиболее важны для конкретной должности, и к ним добавляются специфические качества, которыми должен обладать претендент на конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, необходимые для данной должности, которыми владеет претендент и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.</p> <p>После проведения такой работы мы будем располагать десятками качеств, сформированных в девять групп, приведенных выше. Для этого создается группа экспертов из 5-10 человек. В нее целесообразно включить руководителя подразделения организации, в котором появилась вакансия, 1 -2 опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с данным подразделением по работе, работника кадровой службы, специалиста по управлению персоналом.</p> <p>Каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем строится сводная матрица попарных сравнений этих качеств, в которую включаются мнения всех экспертов. В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются те качества, которые имеют первостепенную важность для конкретной вакантной должности (идеальные качества).</p> <p>После этого экспертами проводится работа по определению наличия этих качеств у кандидатов на вакантную должность и степени обладания ими каждым кандидатом (в баллах).</p> <p>Каждый кандидат заполняет матрицу попарных сравнений качеств по своей персоне. Причем в матрицы включаются только те качества, которыми он (с его точки зрения) обладает на 50% и выше. То же самое делают эксперты, знающие претендента. Количество экспертов не ограничивается. В качестве эксперта выступает также работник кадровой службы, проводивший собеседование с кандидатом, одной из целей которого являлось определение степени обладания претендентом необходимыми для работы на вакантной должности качествами. Строится сводная матрица попарных сравнений, в которую включается мнение всех экспертов (включая и самого претендента). После обработки данных сводной матрицы остаются те качества, которыми обладает кандидат в наибольшей степени. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.</p> <p>Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляется при помощи специальной таблицы, где степень обладания кандидатами теми или иными качествами и идеальные качества представлены в баллах.</p> <p><i>Описание хода деловой игры</i></p> <p>Преподаватель предлагает участникам игры отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального директора по персоналу. Эти 10 качеств должны охватывать все девять групп. Значит, из каждой группы следует отобрать по одному каче-</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																																																																																																																																																											
		<p>ству и еще дополнительно одно качество из какой-либо группы.</p> <p>Отбор качеств производится простым голосованием всех участников. Затем каждый участник строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств. Пример построения такой матрицы показан в табл.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <p style="text-align: center;"><b>МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ (ЭКСПЕРТ № 1)</b></p> <table border="1" data-bbox="703 568 2161 1177"> <thead> <tr> <th data-bbox="703 568 779 683">№ п/п</th> <th data-bbox="786 568 1576 683">Номер качества</th> <th data-bbox="1583 568 1615 683">1</th> <th data-bbox="1621 568 1653 683">2</th> <th data-bbox="1659 568 1691 683">3</th> <th data-bbox="1697 568 1729 683">4</th> <th data-bbox="1736 568 1767 683">5</th> <th data-bbox="1774 568 1805 683">6</th> <th data-bbox="1812 568 1843 683">7</th> <th data-bbox="1850 568 1881 683">8</th> <th data-bbox="1888 568 1919 683">9</th> <th data-bbox="1926 568 1957 683">10</th> <th data-bbox="1964 568 2161 683">Сумма в баллах</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="703 687 779 756">1</td> <td data-bbox="786 687 1576 756">Способность подчинять личные интересы общественным</td> <td data-bbox="1583 687 1615 756">-</td> <td data-bbox="1621 687 1653 756">1</td> <td data-bbox="1659 687 1691 756">0</td> <td data-bbox="1697 687 1729 756">0</td> <td data-bbox="1736 687 1767 756">0</td> <td data-bbox="1774 687 1805 756">2</td> <td data-bbox="1812 687 1843 756">1</td> <td data-bbox="1850 687 1881 756">2</td> <td data-bbox="1888 687 1919 756">1</td> <td data-bbox="1926 687 1957 756">2</td> <td data-bbox="1964 687 2161 756">9</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 761 779 798">2</td> <td data-bbox="786 761 1576 798">Чуткое и внимательное отношение к людям</td> <td data-bbox="1583 761 1615 798">1</td> <td data-bbox="1621 761 1653 798">-</td> <td data-bbox="1659 761 1691 798">2</td> <td data-bbox="1697 761 1729 798">0</td> <td data-bbox="1736 761 1767 798">0</td> <td data-bbox="1774 761 1805 798">2</td> <td data-bbox="1812 761 1843 798">1</td> <td data-bbox="1850 761 1881 798">1</td> <td data-bbox="1888 761 1919 798">2</td> <td data-bbox="1926 761 1957 798">1</td> <td data-bbox="1964 761 2161 798">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 802 779 871">3</td> <td data-bbox="786 802 1576 871">Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности</td> <td data-bbox="1583 802 1615 871">2</td> <td data-bbox="1621 802 1653 871">0</td> <td data-bbox="1659 802 1691 871">-</td> <td data-bbox="1697 802 1729 871">0</td> <td data-bbox="1736 802 1767 871">1</td> <td data-bbox="1774 802 1805 871">2</td> <td data-bbox="1812 802 1843 871">0</td> <td data-bbox="1850 802 1881 871">1</td> <td data-bbox="1888 802 1919 871">1</td> <td data-bbox="1926 802 1957 871">1</td> <td data-bbox="1964 802 2161 871">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 876 779 912">4</td> <td data-bbox="786 876 1576 912">Владение передовыми методами руководства</td> <td data-bbox="1583 876 1615 912">2</td> <td data-bbox="1621 876 1653 912">2</td> <td data-bbox="1659 876 1691 912">2</td> <td data-bbox="1697 876 1729 912">-</td> <td data-bbox="1736 876 1767 912">1</td> <td data-bbox="1774 876 1805 912">2</td> <td data-bbox="1812 876 1843 912">1</td> <td data-bbox="1850 876 1881 912">1</td> <td data-bbox="1888 876 1919 912">2</td> <td data-bbox="1926 876 1957 912">2</td> <td data-bbox="1964 876 2161 912">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 917 779 954">5</td> <td data-bbox="786 917 1576 954">Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры</td> <td data-bbox="1583 917 1615 954">2</td> <td data-bbox="1621 917 1653 954">2</td> <td data-bbox="1659 917 1691 954">1</td> <td data-bbox="1697 917 1729 954">1</td> <td data-bbox="1736 917 1767 954">-</td> <td data-bbox="1774 917 1805 954">2</td> <td data-bbox="1812 917 1843 954">1</td> <td data-bbox="1850 917 1881 954">2</td> <td data-bbox="1888 917 1919 954">1</td> <td data-bbox="1926 917 1957 954">2</td> <td data-bbox="1964 917 2161 954">14</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 959 779 1027">6</td> <td data-bbox="786 959 1576 1027">Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения</td> <td data-bbox="1583 959 1615 1027">0</td> <td data-bbox="1621 959 1653 1027">0</td> <td data-bbox="1659 959 1691 1027">0</td> <td data-bbox="1697 959 1729 1027">0</td> <td data-bbox="1736 959 1767 1027">0</td> <td data-bbox="1774 959 1805 1027">-</td> <td data-bbox="1812 959 1843 1027">1</td> <td data-bbox="1850 959 1881 1027">0</td> <td data-bbox="1888 959 1919 1027">1</td> <td data-bbox="1926 959 1957 1027">1</td> <td data-bbox="1964 959 2161 1027">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1032 779 1069">7</td> <td data-bbox="786 1032 1576 1069">Умение разрешать конфликтные ситуации</td> <td data-bbox="1583 1032 1615 1069">1</td> <td data-bbox="1621 1032 1653 1069">1</td> <td data-bbox="1659 1032 1691 1069">2</td> <td data-bbox="1697 1032 1729 1069">1</td> <td data-bbox="1736 1032 1767 1069">1</td> <td data-bbox="1774 1032 1805 1069">1</td> <td data-bbox="1812 1032 1843 1069">-</td> <td data-bbox="1850 1032 1881 1069">1</td> <td data-bbox="1888 1032 1919 1069">1</td> <td data-bbox="1926 1032 1957 1069">2</td> <td data-bbox="1964 1032 2161 1069">11</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1074 779 1110">8</td> <td data-bbox="786 1074 1576 1110">Умение видеть новое</td> <td data-bbox="1583 1074 1615 1110">0</td> <td data-bbox="1621 1074 1653 1110">1</td> <td data-bbox="1659 1074 1691 1110">1</td> <td data-bbox="1697 1074 1729 1110">1</td> <td data-bbox="1736 1074 1767 1110">0</td> <td data-bbox="1774 1074 1805 1110">2</td> <td data-bbox="1812 1074 1843 1110">1</td> <td data-bbox="1850 1074 1881 1110">-</td> <td data-bbox="1888 1074 1919 1110">0</td> <td data-bbox="1926 1074 1957 1110">2</td> <td data-bbox="1964 1074 2161 1110">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1115 779 1152">9</td> <td data-bbox="786 1115 1576 1152">Общительность</td> <td data-bbox="1583 1115 1615 1152">1</td> <td data-bbox="1621 1115 1653 1152">0</td> <td data-bbox="1659 1115 1691 1152">1</td> <td data-bbox="1697 1115 1729 1152">0</td> <td data-bbox="1736 1115 1767 1152">1</td> <td data-bbox="1774 1115 1805 1152">1</td> <td data-bbox="1812 1115 1843 1152">1</td> <td data-bbox="1850 1115 1881 1152">2</td> <td data-bbox="1888 1115 1919 1152">-</td> <td data-bbox="1926 1115 1957 1152">2</td> <td data-bbox="1964 1115 2161 1152">9</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1157 779 1193">10</td> <td data-bbox="786 1157 1576 1193">Опрятность и аккуратность внешнего вида</td> <td data-bbox="1583 1157 1615 1193">0</td> <td data-bbox="1621 1157 1653 1193">1</td> <td data-bbox="1659 1157 1691 1193">1</td> <td data-bbox="1697 1157 1729 1193">0</td> <td data-bbox="1736 1157 1767 1193">0</td> <td data-bbox="1774 1157 1805 1193">1</td> <td data-bbox="1812 1157 1843 1193">0</td> <td data-bbox="1850 1157 1881 1193">0</td> <td data-bbox="1888 1157 1919 1193">0</td> <td data-bbox="1926 1157 1957 1193">-</td> <td data-bbox="1964 1157 2161 1193">3</td> </tr> </tbody> </table> <p>Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу приведена в табл.. Допустим, что в деловой игре заняты 7 участников.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <p style="text-align: center;"><b>СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ</b></p> <table border="1" data-bbox="703 1362 2161 1436"> <thead> <tr> <th data-bbox="703 1362 779 1436" rowspan="2">№ п/п</th> <th data-bbox="786 1362 1294 1436" rowspan="2">Номер эксперта</th> <th colspan="7" data-bbox="1301 1362 1742 1399">Значение в баллах</th> <th data-bbox="1749 1362 1995 1436" rowspan="2">Среднее арифметическое значение</th> <th data-bbox="2002 1362 2161 1436" rowspan="2">Ранг качества</th> </tr> <tr> <th data-bbox="1301 1399 1332 1436">1</th> <th data-bbox="1339 1399 1370 1436">2</th> <th data-bbox="1377 1399 1408 1436">3</th> <th data-bbox="1415 1399 1447 1436">4</th> <th data-bbox="1453 1399 1485 1436">5</th> <th data-bbox="1491 1399 1523 1436">6</th> <th data-bbox="1529 1399 1561 1436">7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	№ п/п	Номер качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в баллах	1	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9	2	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10	3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8	4	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15	5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14	6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3	7	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11	8	Умение видеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8	9	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9	10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3	№ п/п	Номер эксперта	Значение в баллах							Среднее арифметическое значение	Ранг качества	1	2	3	4	5	6	7										
№ п/п	Номер качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в баллах																																																																																																																																																																	
1	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9																																																																																																																																																																	
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10																																																																																																																																																																	
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8																																																																																																																																																																	
4	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15																																																																																																																																																																	
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14																																																																																																																																																																	
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3																																																																																																																																																																	
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11																																																																																																																																																																	
8	Умение видеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8																																																																																																																																																																	
9	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9																																																																																																																																																																	
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3																																																																																																																																																																	
№ п/п	Номер эксперта	Значение в баллах							Среднее арифметическое значение	Ранг качества																																																																																																																																																																			
		1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																					

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства										
			Наименование качества								чение в баллах	
		1	Способность подчинять личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
		2	Чуткое и внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
		3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
		4	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
		5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2
		6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6		4,7	9
		7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3
		8	Умение видеть новое	8	9	10	7	6	5	-	7,5	8
		9	Общительность	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7
		10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10
		<p>Из табл. видно, что качества № 6 (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения - 4,7 балла) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида - 4,2 балла) не имеют существенного значения для данной вакантной должности, так как отношения <math>13,9/4,7</math> и <math>13,9/4,2 &gt; 2^*</math>. Зато оставшиеся восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности. Далее определяется степень обладания кандидатами на вакантную должность этими идеальными качествами. Строятся такие же матрицы для каждого из кандидатов, и результаты заносятся в специальную таблицу (табл. 6.8).</p> <p>В табл. в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений у начальника отдела кадров составляет -0,9 балла, а у начальника сборочного цеха результат - 1,3 балла. Начальник отдела кадров в наибольшей степени обладает идеальными качествами, и поэтому он рекомендуется экспертной комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу</p>										

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																																							
		<p>организации.  <b>СРАВНЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ С ИДЕАЛЬНЫМИ КАЧЕСТВАМИ</b></p> <table border="1" data-bbox="698 459 2107 1177"> <thead> <tr> <th rowspan="2">№ п/п</th> <th rowspan="2">Наименование качества</th> <th rowspan="2">Значение идеальных качеств в баллах</th> <th colspan="2">Значение качеств претендентов в баллах</th> </tr> <tr> <th>начальник отдела кадров</th> <th>начальник сборочного цеха</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Способность подчинять личные интересы общественным</td> <td>10,0</td> <td>9,9 (-0,1)</td> <td>9,7 (-0,3)</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Чуткое и внимательное отношение к людям</td> <td>9,0</td> <td>9,1 (+0,1)</td> <td>8,9 (-0,1)</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности</td> <td>9,1</td> <td>9,0 (-0,1)</td> <td>9,0 (-0,1)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Владение передовыми методами руководства</td> <td>13,9</td> <td>13,0 (-0,9)</td> <td>13,2 (-0,7)</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры</td> <td>12,9</td> <td>12,2 (-0,7)</td> <td>12,3 (-0,6)</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Умение разрешать конфликтные ситуации</td> <td>11,0</td> <td>12,2 (+0,2)</td> <td>11,1 (+0,1)</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Умение видеть новое</td> <td>7,5</td> <td>7,7 (+0,2)</td> <td>7,6 (+0,1)</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Общительность</td> <td>8,9</td> <td>9,3 (+0,4)</td> <td>9,2 (+0,3)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>(-0,9)</td> <td>(-1,3)</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Отношение максимального среднеарифметического значения (качество № 4 - 13,9 балла) в баллах к среднеарифметическому значению данного качества (см. табл.).</p>				№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах		начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха	1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)	2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)	3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)	4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)	5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)	7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)	8	Умение видеть новое	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)	9	Общительность	8,9	9,3 (+0,4)	9,2 (+0,3)				(-0,9)	(-1,3)
№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах																																																						
			начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха																																																					
1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)																																																					
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)																																																					
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)																																																					
4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)																																																					
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)																																																					
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)																																																					
8	Умение видеть новое	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)																																																					
9	Общительность	8,9	9,3 (+0,4)	9,2 (+0,3)																																																					
			(-0,9)	(-1,3)																																																					
<b>ОК-14 способностью использовать организационно-управленческие навыки в профессиональной и социальной деятельности</b>																																																									
Знать	– <i>основные понятия и определения процесса</i>	Проверочный тест: 1. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воз-																																																							

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p><i>управления</i></p> <p>– <i>методы контроля деятельности исполнителей по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</i></p>	<p>действия на объект -это?</p> <p>1. Менеджмент 2. Управление 3. Функция менеджмента</p> <hr/> <p>2. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?</p> <p>1. Менеджмент 2. Управление 3. Функция менеджмента</p> <hr/> <p>3. Содержание какого понятия отражает следующее определение - совокупность приемов методов и средств осуществления управления - это?</p> <p>1. Менеджмент 2. Управление 3. Функция менеджмента</p> <hr/> <p>4. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?</p> <p>1. Менеджмент 2. Функция менеджмента 3. Метод менеджмента</p> <hr/> <p>5. Какому понятию соответствует следующее определение - способ воздействия на объект управления - это?</p> <p>1. Менеджмент 2. Функция менеджмента 3. Метод менеджмента</p> <hr/> <p>6. В системе управления организацией - субъект управления - это?</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>1. Управляющая подсистема 2. Управляемая подсистема 3. Связующая подсистема</p> <hr/> <p>7. В системе управления организацией - объект управления - это? 1. Управляющая подсистема 2. Управляемая подсистема 3. Связующая подсистема</p> <hr/> <p>8. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие? 1. Приказ, распоряжение, указание 2. План, задание 3. Отчет 4. Данные контроля</p> <hr/> <p>9. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь? 1. Приказ, распоряжение, указание 2. План, задание 3. Отчет 4. Данные контроля</p> <hr/> <p>10. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы? 1. Можно 2. Нельзя</p> <hr/> <p>11. Что поступает в организацию из внешней среды? 1. Цели 2. Информация 3. Ресурсы</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>4. Директивные указания 5. Отчетные данные</p> <hr/> <p>12. Что поступает во внешнюю среду из организации? 1. Информация 2. Ресурсы 3. Отчетные данные 4. Готовая продукция</p> <hr/> <p>13. Что является результатом деятельности объекта управления? 1. Информация 2. Функция управления 3. Готовая продукция организации 4. Управленческое решение</p> <hr/> <p>14. Что является результатом деятельности субъекта управления? 1. План, приказ, задание 2. Управленческое решение 3. Готовая продукция организации</p> <hr/> <p>15. Что является предметом труда работников управления? 1. Сырье, материалы 2. Готовая продукция 3. Информация 4. Ресурсы</p> <hr/> <p>16. Что является, продуктом труда менеджера? 1. Выполненная функция 2. Решенная задача 3. Готовая продукция</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>4. Управленческое решение</p> <hr/> <p>17. Что такое организационное управление?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление производственными процессами</li> <li>2. Управление технологическими процессами</li> <li>3. Управление людьми</li> <li>4. Функция управления</li> </ol> <hr/> <p>18. На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Во внешней среде</li> <li>2. Во внутренней среде</li> <li>3. Во внешней и внутренней среде</li> </ol> <hr/> <p>19. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поставщики</li> <li>2. Конкуренты</li> <li>3. Собственники</li> <li>4. Научно-технические организации</li> <li>5. Государственные органы</li> </ol> <hr/> <p>20. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели</li> <li>2. Персонал</li> <li>3. Методы решения управленческих задач</li> <li>4. Функции персонала</li> <li>5. Структуру</li> <li>6. Технологию</li> <li>7. Управленческие решения</li> </ol> <hr/> <p>21. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>ния?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Происходят</li> <li>2. Не происходят</li> <li>3. Происходят только в отдельных элементах</li> </ol> <hr/> <p>22. Что влияет на процесс принятия решений в организации?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Состояние внешней среды</li> <li>2. Состояние внутренней среды</li> <li>3. Решения зависят только от лиц, принимающих решения</li> </ol> <hr/> <p>23. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие</li> <li>2. Специфические</li> <li>3. Связующие</li> <li>4. Социально-психологические</li> </ol> <hr/> <p>24. Какие из ниже перечисленных функций относятся к специфическим функциям управления?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивация</li> <li>2. Коммуникационные</li> <li>3. Организация труда</li> <li>4. Общее руководство</li> <li>5. Оперативное управление</li> </ol> <hr/> <p>25. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование</li> <li>2. Организация</li> <li>3. Мотивация</li> <li>4. Коммуникационные</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>26. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование</li> <li>2. Организация</li> <li>3. Общее руководство</li> <li>4. Мотивация</li> <li>5. Контроль</li> </ol> <hr/> <p>27. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование</li> <li>2. Организация</li> <li>3. Мотивация</li> <li>4. Контроль</li> <li>5. Руководство</li> </ol> <hr/> <p>28. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют установить цели организации и обеспечить их выполнение?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование</li> <li>2. Организация</li> <li>3. Контроль</li> <li>4. Мотивация</li> </ol> <hr/> <p>29. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование</li> <li>2. Организация</li> <li>3. Контроль</li> <li>4. Мотивация</li> </ol> <hr/> <p>30. Для чего предназначена организационная структура управления?</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>1. Для установления целей организации</p> <p>2. Для обеспечения единства действия всех элементов организации</p> <p>3. Для стимулирования действий работников организации</p> <hr/> <p>31. Что характеризует организационную структуру управления?</p> <p>1. Уровни управления</p> <p>2. Звенья управления</p> <p>3. Виды ответственности</p> <p>4. Связи между звеньями</p> <p>5. Тип руководства</p> <hr/> <p>32. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?</p> <p>1. Производственные</p> <p>2. Линейные</p> <p>3. Функциональные</p> <p>4. Технологические</p> <hr/> <p>33. Что представляет собой уровень управления?</p> <p>1. Вид ответственности</p> <p>2. Вид руководства</p> <p>3. Степень подчиненности и ответственности</p> <p>4. Вид подчиненности</p> <hr/> <p>34. Что представляет собой управления?</p> <p>1. Степень подчиненности и ответственности</p> <p>2. Обособленную ячейку структуры</p> <p>3. Элемент структуры, выполняющий одну или несколько специфических функций</p> <p>4. Ячейку, выполняющую одну из общих функций менеджмента</p> <hr/> <p>35. Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>1. Вертикальные 2. Горизонтальные 3. Функциональные 4. Линейные 5. Смешанные</p> <hr/> <p>36. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?</p> <p>1. Наличие совместно решаемых звеньями задач 2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам 3. Подчиненность в рамках определенной функции</p> <hr/> <p>37. Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?</p> <p>1. Наличие совместно решаемых звеньями задач 2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам 3. Подчиненность в рамках определенной функции</p> <hr/> <p>38. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?</p> <p>1. Наличие совместно решаемых звеньями задач 2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам 3. Подчиненность в рамках определенной функции</p> <hr/> <p>39. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?</p> <p>1. Вертикальными связями 2. Горизонтальными связями 3. Функциональными связями 4. Связями координации и кооперации 5. Связями подчиненности и ответственности</p> <hr/> <p>40. Как могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления?</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>1. Вертикальными связями  2. Горизонтальными связями  3. Функциональными связями  4. Линейными связями  5. Связями координации и кооперации  6. Связями подчиненности и ответственности</p> <hr/> <p>41. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?  1. Общее руководство  2. Оперативное управление  3. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование  4. Организацию труда и заработной платы</p> <hr/> <p>42. Какие специфические функции выполняют линейные звенья структуры?  1. Оперативное управление  2. Общее руководство  3. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование  4. Организацию труда и заработной платы</p> <hr/> <p>43. Какие специфические функции выполняют функциональные звенья структуры?  1. Общее руководство  2. Оперативное управление  3. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование  4. Организацию труда и заработной платы  5. Бухгалтерский учет</p> <hr/> <p>44. Какие организационные структуры следует отнести к структурам механического типа?  1. Линейные  2. Линейно-штабные  3. Линейно-функциональные</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>4. Дивизиональные 5. Матричные</p> <hr/> <p>45. Какие типовые организационные структуры следует отнести к структурам органического типа? 1. Линейно-штабные 2. Линейно-функциональные 3. Дивизиональные 4. Матричные 5. Проектные</p> <hr/> <p>46. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте? 1. Экономические 2. Бюрократические 3. Административные 4. Социально-психологические 5. Демократические</p> <hr/> <p>47. Что можно отнести к инструментам экономических методов менеджмента? 1. Директивные показатели 2. Планы 3. ГОСТы 4. Приказы 5. Экономические рычаги воздействия</p> <hr/> <p>48. Что можно отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента? 1. Регламенты 2. Нормы и нормативы 3. Приказы и распоряжения 4. ГОСТы 5. Системы материального стимулирования</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>6. Должностные инструкции</p> <hr/> <p>49. Что представляет собой норма управляемости?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регламент</li> <li>2. Приказ</li> <li>3. Технологический норматив</li> <li>4. Организационный норматив</li> <li>5. Технический норматив</li> </ol> <hr/> <p>50. Что представляет собой «Положение об отделе»?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регламентирующий документ</li> <li>2. Приказ</li> <li>3. Технологический норматив</li> <li>4. Организационный норматив</li> </ol> <hr/> <p>51. Что характеризует стиль руководства?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Схему подчиненности и ответственности</li> <li>2. Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных</li> <li>3. Связь кооперации и координации</li> </ol> <hr/> <p>52. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономических</li> <li>2. Административных</li> <li>3. Социально-психологических</li> <li>4. Правовых</li> </ol> <hr/> <p>53. Что отражено в «управленческой решетке Блейка-Моутона»?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матричная структура</li> <li>2. Стиль руководства</li> <li>3. Связь между звеньями структуры</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<hr/> <p>54. Что характеризует стиль руководства в «управленческой решетке Блейка Моутона»?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заботу руководителя о производстве</li> <li>2. Личные интересы руководителя</li> <li>3. Заботу руководителя о работниках организации</li> </ol> <hr/> <p>55. Какие психологические факторы влияют на работника организации?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутренние</li> <li>2. Внешние</li> <li>3. Производственные</li> <li>4. Непроизводственные</li> </ol> <hr/> <p>56. Какие психологические методы может использовать руководитель для управления группой, отделом?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы формирования психологического климата в коллективе</li> <li>2. Методы поощрения</li> <li>3. Методы наказания</li> <li>4. Методы профессионального отбора и обучения</li> </ol> <hr/> <p>57. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общей</li> <li>2. Специфической</li> <li>3. Социально-психологической</li> <li>4. Связующей</li> </ol> <hr/> <p>58. Что представляет собой делегирование полномочий?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передачу полномочий</li> <li>2. Передачу ответственности</li> <li>3. Передачу полномочий и ответственности</li> </ol> <hr/> <p>59. Что представляет собой цель?</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>1. Желаемый результат деятельности организации</p> <p>2. Желаемое состояние организации</p> <p>3. Количественный или качественный показатель деятельности</p> <p>4. Желаемый результат деятельности работника организации</p> <hr/> <p>60. В каком виде могут быть представлены цели организации?</p> <p>1. Словесной формулировкой</p> <p>2. Формулами</p> <p>3. Количественными показателями</p> <p>4. Качественными показателями</p> <p>5. «Деревом целей»</p> <hr/> <p>61. Как могут быть сформулированы цели в «дереве целей»?</p> <p>1. По отдельным объектам</p> <p>2. По отдельным исполнителям</p> <p>3. По отдельным задачам</p> <p>4. По функциональным областям деятельности организации</p> <hr/> <p>62. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?</p> <p>1. Школа научного управления</p> <p>2. Административная или классическая школа управления</p> <p>3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</p> <p>4. Школа науки управления или математическая школа управления</p> <hr/> <p>63. В какой из школ менеджмента были впервые сформулированы принципы управления?</p> <p>1. Школа научного управления</p> <p>2. Административная или классическая школа управления</p> <p>3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</p> <p>4. Школа науки управления или математическая школа управления</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>64. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Школа научного управления</li> <li>2. Административная или классическая школа управления</li> <li>3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</li> <li>4. Школа науки управления или математическая школа управления</li> </ol> <hr/> <p>65. Какие существуют подходы к менеджменту?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процессный</li> <li>2. Системный</li> <li>3. Ситуационный</li> <li>4. Динамический</li> </ol> <hr/> <p>66. Какие методы используются в самоменеджменте для планирования рабочего времени менеджера?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод «Дельфы»</li> <li>2. Метод «Альпы»</li> <li>3. Метод «дерева целей»</li> </ol> <hr/> <p>67. Является ли конкретный количественный или качественный результат деятельности организации критерием эффективности менеджмента?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Является</li> <li>2. Не является</li> </ol>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать организационно-управленческие навыки в профессиональной и социальной деятельности</li> <li>– применять основы управленческих знаний в</li> </ul>	<p><b>Практические задания</b></p> <p><b>1.</b> По материалам баланса фактического использования рабочего времени, полученного в результате индивидуальной фотографии рабочего дня, определите возможное выполнение норм выработки при устранении потерь рабочего времени на 25%, если их выполнение в базисном периоде составляло 95%. Фактические затраты рабочего времени по элементам баланса составили:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовительно-заключительное время - 15 мин.;</li> <li>- оперативное время - 360 мин.;</li> </ul>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p><i>профессиональной и социальной деятельности</i></p> <p>– <i>отличать эффективное решение от неэффективного</i></p>	<p>- время перерывов в связи с обслуживанием рабочего места - 30 мин.;</p> <p>- затраты времени на отдых и личные надобности - 20 мин.;</p> <p>- сверхнормативные затраты времени перерывов по организационно-техническим причинам - 15 мин.;</p> <p>- потери времени из-за нарушения трудовой дисциплины - 40 мин.</p> <p>2. Деловая ситуация</p> <p><b>Описание ситуации</b></p> <p>В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.</p> <p><b>Постановка задачи</b></p> <p>Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?</p> <p>1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.</p> <p>2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.</p> <p>3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.</p> <p>4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.</p> <p>3. Деловая ситуация</p> <p><b>Описание ситуации</b></p> <p>Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.</p> <p><b>Постановка задачи</b></p> <p>Как вы начнете беседу при встрече?</p> <p>1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.</p> <p>3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»</p> <p>4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.</p>
Владеть	<p>– <i>организационно-управленческими навыками в профессиональной и социальной деятельности</i></p> <p>– <i>навыками определения эффективности результатов деятельности по обеспечению безопасности человека и окружающей среды</i></p>	<p><b>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</b></p> <p>1. Задача «Определение логической последовательности выполнения функций»</p> <p>Исходные данные</p> <p>Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.</p> <p>Перечень функций службы управления персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение потребности в персонале;</li> <li>• использование персонала;</li> <li>• анализ маркетинговой информации;</li> <li>• разработка системы целей управления персоналом;</li> <li>• определение содержания труда на каждом рабочем месте;</li> <li>• выбор путей покрытия потребности в персонале;</li> <li>• адаптация персонала;</li> <li>• определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;</li> </ul>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование системы управления персоналом;</li> <li>• планирование качественной и количественной потребности в персонале;</li> <li>• отбор персонала;</li> <li>• определение потребности в персонале;</li> <li>• производственная социализация персонала;</li> <li>• мотивация трудовой деятельности;</li> <li>• управление карьерой персонала;</li> <li>• высвобождение персонала;</li> <li>• определение содержания и процесса мотивации;</li> <li>• деловая оценка персонала;</li> <li>• использование денежных и неденежных побудительных систем;</li> <li>• развитие персонала;</li> <li>• организация обучения персонала.</li> </ul> <p><i>Постановка задачи</i></p> <p>Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.</p> <p><b>2. Задача.</b> У сотрудника, который ранее давал отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?</p> <p>Решение задачи:</p> <p>Описанная ситуация может быть вызвана как проблемами подчиненного, так и проблемами, связанными с руководством. Анализ данных аспектов позволит сделать правильные выводы относительно будущих действий в отношении такого сотрудника.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Проблемы, связанные непосредственно с подчиненным могут быть связаны с его недостаточной компетентностью при решении возникающих в настоящее время проблем и задач, проблемами в семье, проблемами со здоровьем, планами в отношении возможности смены места работы и пр.</li> <li>✓ Если имеет место недостаточная компетентность, то такого работника следует требовать выполнения мер по повышению профессиональной компетентности (курсы повышения квалификации и пр.).</li> <li>✓ Существенную роль в решении семейных проблем может сыграть своевременная профессиональная психологическая помощь.</li> </ul>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																							
		<p>✓ Если имеют место планы о смене места работы, то причиной этому может быть отсутствие нормального психологического климата в коллективе, недостаточная мотивация трудовой деятельности. Решением данной проблемы может стать повышение зарплаты при условии, что данный сотрудник является ценным для фирмы.</p> <p>✓ Проблемы, связанные с отсутствием приемлемого для работы морально-психологического климата в коллектива, могут быть спровоцированы совершенно различными проблемами, в том числе и отношением начальства к подчиненным. В данном случае руководству целесообразно пересмотреть методы своей работы для того, чтобы снижение эффективности не стало нормой и не вошло в систему.</p> <p>3. Задача. Проведите экономическую оценку ущерба от загрязнения водоемов сбросами вредных веществ в регионе за три года, если известно, что на территории рассматриваемого региона находятся следующие водные объекты: Волга (исток – г.Н.Новгород). Выясните, как изменяется величина экономической оценки ущерба от загрязнения водоемов.</p> <table border="1" data-bbox="703 826 2161 1058"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Наименование загрязняющего вещества</th> <th colspan="3">Объемы сбросов по годам, тыс.т</th> </tr> <tr> <th>2001 г.</th> <th>2002 г.</th> <th>2003 г.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Железо, марганец</td> <td>240</td> <td>230</td> <td>180</td> </tr> <tr> <td>БПК полн.</td> <td>310</td> <td>365</td> <td>380</td> </tr> <tr> <td>Нефть и нефтепродукты</td> <td>390</td> <td>270</td> <td>190</td> </tr> <tr> <td>Фосфор</td> <td>210</td> <td>180</td> <td>110</td> </tr> </tbody> </table> <p>Коэффициент <math>\beta</math> принять равным 1,2.</p> <p>4. «Подходы к управлению человеческими ресурсами»</p> <p>В течение восьми лет Олег Иванов работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы. И был известен как жесткий, но работающий руководитель. Нина Петрова занимала должность менеджера по производству примерно тот же срок и так же прошла все ступени. У Нины сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.</p> <p>Олег объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это</p>	Наименование загрязняющего вещества	Объемы сбросов по годам, тыс.т			2001 г.	2002 г.	2003 г.	Железо, марганец	240	230	180	БПК полн.	310	365	380	Нефть и нефтепродукты	390	270	190	Фосфор	210	180	110
Наименование загрязняющего вещества	Объемы сбросов по годам, тыс.т																								
	2001 г.	2002 г.	2003 г.																						
Железо, марганец	240	230	180																						
БПК полн.	310	365	380																						
Нефть и нефтепродукты	390	270	190																						
Фосфор	210	180	110																						

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще, чтобы держать коллектив в тонусе, я периодически собираю всех рабочих и устраиваю головомойку независимо от того, заслужил он ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. В результате, мне достаточно просто пройти по своему участку – и люди начнут работать как сумасшедшие».</p> <p>Нина объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, которые описаны в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признание и внимание с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».</p> <p>Несмотря на то, что отдел Олега наряду с отделом Нины числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Нины, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Олега выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время как отдел Нины лишь один раз не выполнил стандарты качества.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оба руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы Вы объяснили различия в их подходе к работе с людьми?</li> <li>2. Какие методы использует Нина и Олег в работе с людьми? На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации?</li> <li>3. Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?</li> </ol>

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Аттестация по дисциплине «Производственный менеджмент» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

Экзамен по данной дисциплине проводится в форме теста и выполнения одного практического задания.

**Показатели и критерии оценивания экзамена:**

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

## 8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### а) Основная литература:

1. Измайлова, А. С. Производственный менеджмент : учебное пособие [для вузов] / А. С. Измайлова, Ю. В. Литовская ; Магнитогорский гос. технический ун-т им. Г. И. Носова. - Магнитогорск : МГТУ им. Г. И. Носова, 2019. - 1 CD-ROM. - ISBN 978-5-9967-1712-5. - Загл. с титул. экрана. - URL : <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=4016.pdf&show=dcatalogues/1/1532646/4016.pdf&view=true> (дата обращения: 14.05.2020). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

### б) Дополнительная литература:

1. Майорова, Т. В. Производственный менеджмент : учебное пособие / Т. В. Майорова, О. С. Пономарева ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2014. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1347.pdf&show=dcatalogues/1/1123799/1347.pdf&view=true> (дата обращения: 14.05.2020). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

2. Куликов, С. В. Организация производства на предприятиях машиностроения : учебное пособие / С. В. Куликов, О. С. Пономарева ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2014. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1359.pdf&show=dcatalogues/1/1123812/1359.pdf&view=true> (дата обращения: 14.05.2020). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

### в) Методические указания:

1. Пономарева, О. С. Экономика и управление производством : практикум / О. С. Пономарева, С. В. Куликов ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2015. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1265.pdf&show=dcatalogues/1/1123443/1265.pdf&view=true> (дата обращения: 14.05.2020). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

2. Пономарева, О. С. Экономика. Финансы и организация производства: практикум / О. С. Пономарева ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 62 с. : ил. табл. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3458.pdf&show=dcatalogues/1/1514281/3458.pdf&view=true> (дата обращения: 14.05.2020). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Имеется печатный аналог.

### г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

#### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
7 Zip	свободно распространяемое	бессрочно

### Интернет ресурсы

1. Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - URL: [https://elibrary.ru/projест\\_risc.asp](https://elibrary.ru/projест_risc.asp).
2. Поисковая система Академия Google (Google Scholar). - URL: <https://scholar.google.ru/>.
3. Информационная система – Единое окно доступа к информационным ресурсам. - URL: <http://window.edu.ru/>.

### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Тип и название аудитории	Оснащение аудитории
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации. Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.
Помещения для самостоятельной работы: обучающихся	Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.