Областное государственное бюджетное

профессиональное образовательное учреждение

«Смоленская академия профессионального образования»

Утверждаю

Зам. директора по НМР

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н. В. Судденкова

Комплект

контрольно-измерительных материалов для проведения промежуточной аттестации по учебной дисциплинам

*Менеджмент в профессиональной деятельности*

*Управление персоналом*

специальность

*09.02.07 «Информационные системы и программирование»*

Смоленск 20\_\_\_

Комплект контрольно-измерительных материалов учебной дисциплины разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта по специальности 09.02.07 «Информационные системы и программирование»

Организация разработчик: областное государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Смоленская академия профессионального образования»

Разработчик: Лобанова А. В., преподаватель ОГБПОУ СмолАПО

Городецкая Н. И., преподаватель ОГБПОУ СмолАПО

Материалы согласованы с работодателем:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рассмотрено на заседании кафедры

Протокол №\_\_\_ от «\_\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рассмотрено научно-методическим советом ОГБПОУ СмолАПО

Протокол №\_\_\_ от «\_\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Содержание**

[I. Паспорт комплекта контрольно-измерительных материалов 3](#_Toc475633092)

[1.1. Область применения 3](#_Toc475633093)

[1.2. Система контроля и оценки освоения программы учебной дисциплины 3](#_Toc475633094)

[1.3. Организация контроля и оценки освоения программы учебной дисциплины 4](#_Toc475633095)

[II. Комплект контрольно-измерительных материалов для оценки освоенных умений и усвоенных знаний учебной дисциплины Основы экономики организации 4](#_Toc475633096)

[2.1 Теоретические Вопросы по дисциплине: 4](#_Toc475633097)

[2.2 Практические задания 4](#_Toc475633101)

[2.3. Условия выполнения задания. 5](#_Toc475633102)

[2.4. Инструкция по выполнению задания 5](#_Toc475633103)

[3.Критерии оценки 5](#_Toc475633104)

[4.Источники и литература 6](#_Toc475633105)

I. Паспорт комплекта контрольно-измерительных материалов

## 1.1. Область применения

Комплект контрольно-измерительных материалов предназначен для проверки результатов освоения учебных дисциплин Менеджмент в профессиональной деятельности и Управление персоналом по специальности 09.02.07 «Информационные системы и программирование»

**Комплект контрольно-измерительных материалов позволяет оценивать: освоенные умения и усвоенные знания**

|  |  |
| --- | --- |
| **Освоенные умения, усвоенные знания** | **Показатели оценки результата** |
| **1** | **2** |
| **Освоенные умения:** | |
| Применять в профессиональной деятельности приемы делового общения. | Правильность выбора приема делового общения |
| Принимать эффективные решения. | Эффективность принятого решения |
| Определять потребность в персонале; | Рассчитывает потребность в персонале в соответствии с производственными задачами |
| Формировать кадровую политику предприятия; | Формирует кадровую политику предприятия в соответствии с алгоритмом |
| Разрабатывать систему мотивации персонала; | Рациональность выбора системы мотивации персонала |
| Проводить набор персонала; | Организация процедуры набора персонала в соответствии с этапами |
| Разрешать конфликтные ситуации | Эффективность разрешения конфликтных ситуаций в соответствии с алгоритмом |
| **Усвоенные знания:** | |
| Функции менеджмента; процесс принятия и реализации управленческих решений. | Четко характеризует функции менеджмента; процесс принятия и реализации управленческих решений |
| Методы управления конфликтами. | Грамотно описывает методы управления конфликтами |
| Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности. | Полностью характеризует и раскрывает особенности менеджмента в области профессиональной деятельности |
| Система управления трудовыми ресурсами; особенности кадровой политики | Полно излагает систему управления трудовыми ресурсами; особенности кадровой политики |
| Основные направления работы с персоналом; | Точно называет основные направления работы с персоналом |
| Способы привлечения, набор и отбор персонала в организацию; | Четко излагает способы привлечения, набора и отбора персонала в организацию; |
| Виды, причины, способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе | Четко излагает виды, причины, способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе |
| Адаптация персонала; | Полно описывает процедуру адаптации персонала |

## Система контроля и оценки освоения программы учебной дисциплины

Предметом оценки учебных дисциплин являются освоенные умения и усвоенные знания обучающихся.

Текущий контроль освоения программ учебных дисциплин проводится в пределах учебного времени, отведенного на их изучение, с использованием таких методов как выполнение самостоятельных и контрольных работ, тестов, проведение устного опроса, выполнение практических и лабораторных работ.

Оценка освоения программ учебных дисциплин проводится в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в областном государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Смоленская академия профессионального образования» и рабочим учебным планом по специальности / профессии.

Форма итоговой аттестации при освоении учебных дисциплин: комплексный экзамен.

### Организация контроля и оценки освоения программы учебной дисциплины

Условием допуска к промежуточной аттестации является положительная текущая аттестация по всем практическим и лабораторным работам учебной дисциплины, ключевым теоретическим вопросам дисциплины.

# II. Комплект контрольно-измерительных материалов для оценки освоенных умений и усвоенных знаний учебной дисциплины *Менеджмент в профессиональной деятельности, Управление персоналом*

## 2.1 Теоретические Вопросы по дисциплине:

1. 1. Определение менеджмента. Его характерные черты.
2. Задачи и виды менеджмента.
3. Организация как объект менеджмента. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Менеджер- профессиональный руководитель.
5. Разделение труда менеджеров.
6. Общая характеристика функций менеджмента.
7. Функция планирования.
8. Организационная функция
9. Потребности человека и функция мотивации.
10. Делегирование.
11. Функция контроля.
12. Место управленческий решений в управленческом процессе.
13. Виды управленческих решений.
14. Технология подготовки и принятия управленческих решений.
15. Общая характеристика организационных структур.
16. Основные виды механических структур.
17. Примеры органических структур.
18. Выбор структуры управления.
19. Авторитет руководителя.
20. Лидерство, влияние и власть.
21. Понятие стиля руководства и факторы, влияющие на его формирование.
22. Традиционные стили руководства.
23. Решетка менеджмента.
24. Требования к личности руководителя.
25. Коммуникации и коммуникационный процесс.
26. Характеристика деловых бесед.
27. Спор во время деловой беседы.
28. Переговоры как форма делового общения.
29. Понятие конфликта.
30. Типы конфликтов.
31. Причины конфликтов.
32. Формы производственных конфликтов.
33. Разрешение конфликтов.
34. Понятие и роль организационной структуры.
35. Этика и этикет предприятия.
36. Управление организационной культурой.
37. Понятие персонала. Классификация персонала.
38. Современные концепции управления персоналом: экономическая, организационная, гуманистическая.
39. Принципы и методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.
40. Организационная структура службы управления персоналом.
41. Кадровая политика в организации: понятие, предназначение, основные принципы.
42. Факторы, определяющие кадровую политику. Этапы проектирования кадровой политики. Типы кадровой политики.
43. Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Этапы кадрового планирования.
44. Планирование потребности в персонале. Методы планирования персонала.
45. Подбор кандидатов на вакантные должности. Квалификационная карта. Карта компетенций или профессиограмма.
46. Основные источники и методы подбора персонала.
47. Процедура отбора кандидатов на должность.
48. Адаптация персонала: понятие, виды, этапы, показатели адаптированности.

**2.2 Практические задания**

1. Решение производственных ситуаций по проблеме эффективного взаимодействия между структурными подразделениями.

2. Решение производственных ситуаций по формированию кадровой политики с учетом жизненного цикла предприятия.

3. Решение производственных ситуаций по разработке мотивации персонала.

4. Решение производственных ситуаций по разрешению конфликтной ситуации в профессиональной деятельности.

## 2.3. Условия выполнения задания.

2.3.1. Задание выполняется в учебной аудитории, время выполнения задания два академических часа.

2.3.2 Используемое оборудование: материалы для практических заданий

2.3.4 Соблюдение техники безопасности.

## 

## 2.4. Инструкция по выполнению задания

2.4.1 Задание выполняется в два этапа:

- выполнение практического задания;

- выполнение теоретического задания (тест).

2.4.2 Время выполнения задания – максимальное время выполнения задания – 135 мин. (теоретическое задание – 45 мин., практическое задание – 90мин.)

# 3.Критерии оценки

Оценка «5» ставится в случае, если полно раскрыто содержание учебного материала; правильно и полно даны определения и раскрыто содержание понятий, верно использована терминология; для доказательства использованы различные умения, выводы из наблюдений и опытов; ответ самостоятельный.

Оценка «4» ставится, если раскрыто содержание материала, правильно даны определения, понятия и использованы научные термины, ответ в основном самостоятельный, но допущена неполнота определений, не влияющая на их смысл, и/или незначительные нарушения последовательности изложения, и/или незначительные неточности при использовании терминологии или в выводах.

Оценка «3» ставится, если продемонстрировано усвоение основного содержания учебного материала, но изложено фрагментарно, не всегда последовательно, определения понятий недостаточно четкие, не использованы выводы и обобщения из наблюдения и опытов, допущены существенные ошибки при их изложении, допущены ошибки и неточности в использовании терминологии, определении понятий.

## Оценка «2» ставится, если основное содержание учебного материала не раскрыто, не даны ответы на вспомогательные вопросы преподавателя, допущены грубые ошибки в определении понятий и в использовании терминологии.

# 4.Источники и литература

***Основные источники (печатные издания):***

1. Михалева Е.П. Менеджмент : учебное пособие для СПО. - М., 2016
2. Драчева Е.Л. Менеджмент (16-е изд., стер.) учебник. - М.: Академия, 2016.
3. Зайцева Т.В. Управление персоналом: учебник для спо / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013

***Дополнительные источники (печатные издания)***

1. Панфилова А.П. Психология общения: учебник для СПО. – М., 2014
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом (13-е изд., перераб. и доп.) учебник. - М.: Академия, 2015

Приложения

Выберите правильный ответ

1. К классической школе управления относится принцип:

а) принцип вертикального разделения труда – за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником – функция исполнения поставленных задач

б) принцип разработки рациональной структуры организации и построения на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель

в) принцип измеримости труда, суть которого заключается в том, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их наиболее эффективного управления.

г) принцип субъективности

2. Системный подход к управлению персоналом характерен для:

а) Ф. Тейлора

б) только математической школы

в) ряда школ научного менеджмента

г) А. Файоля

3. Одна из функций коммуникации

а) информативная

б) политическая

в) экономическая

г) социальная

4. Структура организации является

а) индивидуальной для всех фирм

б) должна соответствовать конкретной ситуации сложившейся в организации

в) может отсутствовать

г) конфиденциальной

5. Причиной не правильного восприятия информации является

а) финансовая нестабильность организации

б) искажение информации отправителем

в) отсутствие сети Интернет

г) отсутствие адресата

6. Преимуществом при наборе кандидатов из внешних источников являются

а) низкие материальные затраты на привлечение персонала

б) высокая мотивация работников

в) приток новых идей

г) короткий период адаптации

7. Наиболее важным для эффективной работы руководителя является пункт

а) выбор стиля управления приемлемого для данной организации и подразделения

б) сокращение управленческого штата на предприятии и в подразделении

в) способность менеджера к творческой работе, инициативе

г) способности к коммуникации

8. Согласно теории А. Маслоу все потребности персонала

а) имеют равное значение

б) должны удовлетворятся поэтапно

в) должны удовлетворятся в соответствии с возможностями организации

г) должны быть ярко выражены

9. Цель развития персонала и человеческих ресурсов заключается

а) в обеспечение организации хорошо подготовленными кадрами в соответствии с ее целями и стратегией развития

б) в обеспечение организации необходимой рабочей силой в минимальные сроки с минимальными издержками

в) в обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией

г) в обеспечение организации преданными работниками, главное для которых корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника

10. Процедуру нормирования труда можно отнести к следующей группе административных методов

а) организационные методы воздействия

б) распорядительные методы воздействия

в) материальная ответственность и взыскания

г) моральная поддержка

11. Элементом системы контроля на предприятии является

а) план

б) миссия

в) макроэкономическое равновесие

г) возраст работников

12. Основным условием конструктивного взаимодействия в организации и подразделении является

а) наличие объединяющей ситуации или идеи

б) высокий уровень доходов

в) система пожизненного найма

г) личная симпатия

13. Форма оплаты труда, определяемая не по конечному результату, а по времени работы сотрудника называется

а) повременная

б) сдельная

в) подрядная

г) тарифная

14. Комбинированная форма оплаты труда складывается

а) из оклада, надбавок и премий

б) из оклада и премий

в) из оклада и бонусов

г) из бонусов и премий

15. Инструктаж по охране труда, который проводится на рабочем месте до начала производственной деятельности, называется

а) вводный

б) первичный

в) повторный

г) целевой

16. Обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором, называется

а) трудовой дисциплиной

б) дисциплинарной ответственностью

в) дисциплинарным проступком

г) дисциплинарными отношениями

17. Последствия конфликта в организации могут быть

а) негативные

б) позитивные

в) как негативные, так и позитивные

г) ярко выраженные

18. Условием возникновения конфликта является

а) наличие конфликтной ситуации

б) наличие субъекта конфликта

в) наличие оппонентов

г) наличие зрителей

19. Мотивы, связанные с совокупностью материальных средств, необходимых для достижения благополучия работника и его семьи — это мотивы …

а) престижа

б) обеспечения

в) уважения

г) призвания

20. Работники, занятые обеспечением системы производства, — маркетинг, снабжение, сбыт, техника безопасности — это \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ персонал.

а) обслуживающий

б) административный

в) инженерно-технический

г) производственный

Дополните предложения

1. Переговоры, в которых каждая сторона занимает крайнюю позицию, рассматривает переговоры как соперничество, называются \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Устное общение эффективнее письменного, т.к. оно \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Столкновение противоположно направленных мнений, взглядов, целей, интересов двух или нескольких людей называют \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. По направленности конфликт между руководителем и подчиненным называют \_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Решение которое содержит два варианта решения называется \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Практические ситуации

**Характеристика ситуации №1.**

Межрегиональный коммерческий банк развития связи и информатики «С-Банк» основан в 1992году. Банк «С-Банк» входит в первую сотню крупнейших банков России, имеет Генеральную лицензию Банка России. Имеет сеть филиалов, расположенных в 28 крупных областных, краевых и республиканских центрах РФ. Клиентам банка предоставлена возможность производить расчеты со своими партнерами, находящимися в Москве и других городах в течение одного дня.

Рассматриваемый филиал - банк «Связист» имеет два офиса. Один – работает с юридическими лицами, другой – с физическими лицами. Всего в данном филиале работает около 50 человек.

Для физических лиц оказываются следующие услуги: кредитование физических лиц, валютно-обменные операции, обслуживание пластиковых карт. Банк также предоставляет возможность жителям города размещать денежные средства в следующих вкладах: пенсионные вклады (безналичный, накопительный, срочный), пенсионный депозит, банковский депозит, «Капитал», детский накопительный, «Стимул», долгосрочный, «Молодая семья», «Ветеран», краткосрочный. Банк предлагает поручить ему оплату коммунальных услуг, телефона, междугородных переговоров, услуг сотовой связи.

В целом деятельность банка в конкурентном смысле довольно успешна. Оставляет желать лучшего психологический климат в коллективе. В частности, отношения между главным руководителем и подчиненными. Руководитель данного банка, по мнению работников, трудоголик. Женщина – удачливый предприниматель, менеджер, серьезно относящийся к своей работе, требует такого же отношения к делу от своих сотрудников. Одно из требований – проявление творческой инициативы. Специфика банковской работы ставит еще одно важное требование: необходимость обработки больших массивов информации и, как правило, в сжатые сроки. Все это определило ненормированный график работы сотрудников, что в результате вызывает их недовольство. Нормальную деятельность данной банковской системы затрудняет, вероятно, профессионально- техническая и управленческая отсталость организации. Руководитель и владелец – в одном лице, даже имея финансово – экономическое образование, оказался не достаточно опытным для организации слаженно действующей системы. Это мнение подчиненных. При опросе работников, – какие меры помогли бы решить сложившуюся ситуацию, – выяснилось следующее. Они считают необходимым: «омолодить» коллектив, чтобы повысить его творческий потенциал и активность; обеспечить обучение или стажировки за рубежом; ввести в состав коллектива человека, обученного распознавать на ранней стадии кризисные ситуации. Тем самым, работники признают свою неспособность в прежнем составе справляться с такими проблемами.

Задание:

1) Проанализировать представленную ситуацию в организации. Какие действия руководителя оправданы? Справедливы ли требования к подчиненным? Оправданно ли недовольство работников? Как воспринимают миссию организации работники? В чем заключается ее сущность?

2) Уточнить перечень возможных причин проблемной ситуации в организации. Сгруппировать причины по их содержанию. Выделить причины, касающиеся профессионально-технической и управленческой направленности.

3) Сформулировать мероприятия по улучшению ситуации в организации.

**Характеристика ситуации № 2.**

Руководитель предприятия ОАО «ГАММА» - женщина, имеющая определенный опыт, добилась больших успехов, создав собственный многопрофильный бизнес. Однако по мере расширения направлений бизнеса и увеличения рисков деятельности ее внимание постепенно переключилось на предпринимательство, а управление внутренними организационными делами свелось к распоряжениям. В конечном счете оказалось, что ни один внутренний вопрос не может быть решен сотрудниками фирмы без ее непосредственного участия. Но она не успевает их решить, а если и решает, то допускает ошибки из-за: неправильно опознанной проблемы; навязывания решений, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Подчиненные вынуждены работать «в ожидании» - пока руководитель освободится, чтобы решить текущие вопросы, которые они могли бы решить сами, имея на то полномочия. Поскольку эти вопросы накапливаются, руководитель решает их в спешке, не особенно задумываясь о последствиях.

Причины, которые привели к данной ситуации:

1) действия по принципу «лучше сделать самому, чем переделывать за другим», иначе на стадии контроля объем работы может увеличиться из-за «переделок»;

2) нежелание делиться с работниками властью;

3) недоверие подчиненным;

4) привычка лично решать все вопросы.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о необходимости пересмотра системы делегирования в организации слаженной и эффективной работы всего коллектива и своевременной реализации управленческих решений.

Задание: разработать меры по устранению данной проблемной ситуации, учитывая следующее.

1. Переходя к методу делегирования полномочий, руководитель не только определяет сроки исполнения, качество и объемы работы, но и конечные результаты, наделяя работников ответственностью за полную реализацию управленческого решения. Они оговаривают форму представления результатов, объемы работ, вознаграждение. Работнику предоставляется право на риск и ошибку, то есть право самому выбирать наилучший способ достижения результатов. Он только оговаривает, какой денежный фонд можно тратить, советуется, с кем вступать в контакт, проясняет для себя право подписи необходимой документации, процедуру согласований, подготовки документов, ведения переговоров, выхода к высшему руководителю с инициативами или за решениями. Если все эти полномочия ему так или иначе делегируются, то работник получает свободу организационного, финансового, юридического и психологического маневра, освобождая руководителя от детального «досмотра» этого управленческого цикла. Руководитель также получает свободу маневра в решении перспективных и стратегических проблем.

2. Главные предпосылки эффективности делегирования – четкий контроль работы и строгая дисциплина. Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену управления, стремления осуществлять общий контроль. Рассматривая делегирование как один из элементов организационной структуры управления, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящему уровню управления. Это позволит руководителю среднего и нижнего звена принимать решения, повышающие эффективность организации в целом.

Суть принципов делегирования полномочий сводится к следующему:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;

- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;

- передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Делегирование полномочий – это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчит работу руководителя, но не снимет с него обязанности принять окончательные решения, той обязанности, которая и делает его руководителем. Делегирование полномочий позволяет руководителю влиять на ход перемен в деятельности организации.

**Характеристика ситуации №3.**

Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ИПК «КЕДР» был организован 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Организационная структура предприятия относится к линейно- функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;

- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;

- выпуск товаров народного потребления;

- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м.

В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1) В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.

2) Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.

3) Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.

4) Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

Задание:

1) Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.

2) Проанализировать - какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.

3) Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?

4) Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».

5) Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

**Характеристика ситуации № 4.**

Тип собственности ОАО ВВЗ «Майский» — смешанная российская без участия иностранного капитала. 51% акций принадлежит государству, 49% - в собственности коллектива. Предприятие включено в государственный реестр Российской Федерации предприятий – монополистов. В настоящий момент численность всего персонала составляет 331 человек.

За период своего существования вино-водочный завод «Майский» произвел свыше 150 наименований вин и ликероводочных изделий, что является достаточно высоким показателем среди российских лидеров – производителей. В настоящее время завод выпускает около 30 наименований, среди которых 25 наименований – фирменная продукция.

Продукция винно-водочного завода «Майский» считается одной из лучшей по-своему качеству среди своих конкурентов на территории Российской Федерации. Это объясняется тем, что изделия изготавливаются из натуральных ингредиентов и настоев. Проверка качества продукции на вино - водочном заводе «Майский» осуществляется путем случайной выборки из произведенной партии продукции согласно стандартам Российской Федерации.

Анализ деятельности ОАО ВВЗ «Майский» показал, что основной проблемой на ОАО ВВЗ “Майский” является низкая эффективность коммуникаций. Это вызвано целым рядом причин:

1) Недостаточная оснащенность рабочих мест компьютерами, отсутствие электронной почты на предприятии между персоналом усложняет и замедляет обмен информацией на предприятии; нередки случаи потери документов, восстановление которых требует дополнительных затрат времени и сил, порождает конфликтность в коллективе.

2) На предприятии отсутствует система учета рацпредложений, стимулирования разработки ноу-хау, оценки эффективности организации процессов, операций, процедур. В результате у работников отсутствуют стимулы к генерации идей, усложняется поступление информации руководству. В целом тормозится развитие, диктуемое временем.

3) Отсутствие у руководителей знаний, навыков психологии осложняет коммуникации в звене руководитель-подчиненный. Менеджеры недооценивают значимости коммуникаций для успешного развития предприятия.

Охарактеризуйте действия необходимые для решения этих проблем

**Характеристика ситуации № 5.**

ООО «ПОМПЕЙ» занимается производством и реализацией вино-водочной продукции. По результатам анализа годовой деятельности выявлены следующие недостатки, касающиеся, главным образом, управленческой и учетной сфер:

- несвоевременное представление недельных отчетов;

- нарушение сроков в системе расчетов с поставщиками и клиентами;

- нарушение документооборота и делопроизводства.

Для устранения негативных тенденций была сформирована группа экспертов по изучению причин сложившейся ситуации. По результатам работы комиссии выяснилось, что основной причиной является систематический выход из строя системы программного обеспечения. В таблице 1 представлены данные о количестве дней необходимом для восстановления работы системы программного обеспечения. Финансовое положение организации не позволяет включить в штат специалиста по программному обеспечению. При очередном сбое в системе приглашается специалист со стороны. В основном ООО «ПОМПЕЙ» пользуется услугами ООО «Мастер ИКС», которое два года назад предложило свои услуги по демонстрации, установке программного обеспечения по бухгалтерскому учету и законодательной базе РФ, Оренбургской области. Даже поверхностное рассмотрение проблемы обнаруживает несколько дополнительных статей затрат. Во-первых, сами ремонтно-наладочные работы. Во-вторых, потеря данных отчетности в результате сбоев, восстановление которых требует дополнительных усилий, времени и средств. В-третьих, недостаточность или полное отсутствие данных, необходимых для принятия управленческих решений обеспечивает движение «в слепую», что ставит под угрозу не только достижение текущих целей, но и в целом существование организации. Ситуация осложняется достаточно продолжительными периодами недееспособности системы информационного обеспечения.

Таблица 1 - Сбои в программном обеспечении за 2015-2016гг в днях

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяцы | Дек | Янв | Фев | Мар | Ап | Май | Июн | Июл | Ав | Сен | Окт | Ноя |
| Число сбоев в программном обеспечении | 2 | 1 | - | - | 2 | 1 | 3 | - | 2 | 4 | 1 | - |
| Продолжительность периода настройки | 10 | 4 | - | - | 12 | 6 | 12 | - | 5 | 15 | 3 | - |

Для ликвидации и предупреждения проблемы на очередном совещании было решено принять следующие меры:

- принять на работу квалифицированного специалиста по программному обслуживанию системы управления и обеспечению бесперебойного функционирования и устранения неполадок в информационной системе организации;

- удалить существующие программы с ошибками и заменить их с переносом всех необходимых данных;

- установить программные методы контроля с точной локализацией ошибок для оперативного выявления и устранения ошибок в программах;

- использовать технологии и программы, обеспеченные правовой защитой, т.е. лицензированные;

- наладить надежную, постоянную сеть поставок запасных частей и программ к оргтехнике;

- осуществлять своевременную замену устаревших программных и информационных технологий новыми и более совершенными, обеспечивая тем самым бесконфликтное функционирование программы и машины.

Задание.

1) Рассмотреть представленную ситуацию и разработанные мероприятия по устранению трудностей в работе организации.

2) Разработать алгоритм учета всех дополнительных затрат, возникающих в результате сбоя в системе.

3) Произвести необходимые расчеты для сопоставления варианта включения в штат специалиста по программному обеспечению и варианта услуг со стороны, учитывая динамику показателей, представленных в таблице.

4) Рассчитать необходимые затраты на проведение представленных мероприятий по устранению проблем.

5) Проанализировать возможности организации на предмет реальности проведения всех намеченных мероприятий.

**Характеристика ситуации № 6.**

ЗАО «Силикат» был построен и запущен в эксплуатацию в 1965 году, по производству штучных и блочных строительных материалов. Завод является крупнейшим производителем силикатного кирпича по Вологодской области. Кирпич является основным строительным материалом, экологически чистым, обладает высокой морозостойкостью, высокими противопожарными свойствами; поддерживает комфортный температурно-влажностный режим; удобен в работе.

Несмотря на устойчивое финансовое положение предприятия в настоящий момент наблюдается тенденция текучести кадров, в частности, промышленно-производственный персонала. В основном зафиксированы увольнения по собственному желанию работников, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием.

По данным таблицы 1 видно, что в 2016 году численность всего персонала снизилась на 17 человек, а промышленно-производственного персонала (ППП) на 30 человек, из которых 28 человек уволенные по собственному желанию.

Таблица 1 - Численность персонала и фонд оплаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. изм. | Отчет за 2016г. | Отчет за 2017г. |
| Численность всего персонала в т. ч. ППП | чел.  -- | 3190  3020 | 3020  2720 |
| Среднемесячная заработная плата ППП | руб. | 16000 | 18500 |

Задание:

1) Перечислить возможные причины текучести кадров;

2) Провести анализ причин и условий, способствующих росту текучести кадров и сформулировать возможные пути улучшения ситуации в организации, учитывая предложенные меры.

**Характеристика ситуации № 7.**

ОАО завод ”ВЕРТ” создано путем преобразования государственного производственного объединения “ЭПП” и государственного концерна по выпуску электроприводов и полупроводниковой техники ”Электропривод”. Основным видом деятельности завода является разработка и производство электротехнической продукции, товаров народного потребления и услуг, агрегатов бесперебойного питания и медицинской техники.

Потребителями продукции ОАО завод “ВЕРТ” являются предприятия энергетики, машиностроения, металлургии, газопереработки и нефтехимии, предприятия легкой и пищевой промышленности, типографии, узлов связи, радио- и телецентры, медицинские учреждения, ЖКХ, котельные и т.д.

Численность персонала организации за 2016 год увеличилась на 2,7%. Средний стаж работы составляет более 10-ти лет. Высшее образование имеют 157 человек, а незаконченное высшее – 23 человека. .

Для обучения молодых специалистов предусмотрены курс лекций и стажировка под руководством опытного преподавателя. При подготовке и переподготовке руководителей в ОАО завод “ВЕРТ” используются такие методы обучения на рабочем месте как ротация и дублирование, а среди методов вне 100 рабочего места – лекции. Организует обучение отдел труда, заработной платы и кадров.

Основной проблемой деятельности организации является низкий уровень профессиональной подготовки руководящего персонала. Это вызвано целым рядом причин.

1) Использование в качестве основного метода обучения (вне рабочего места) традиционных лекций, фактически малоэффективных. При лекционной форме обучения материал усваивается трудно и легко забывается, так как слушатели являются пассивными участниками. В результате практически отсутствует обратная связь, у инструктора нет возможности досконально проверить степень усвояемости материала, своевременно внести коррективы в ход обучения.

2) Использование однотипных методов обучения (вне рабочего места). Например, в программу не включены методы инсценировки ситуаций, дистанционного обучения.

3) Переподготовка руководителей проводится редко (как выяснилось на практике). Обычно обучение организуется один раз в пять лет в период аттестации. Обучение для повышения квалификации проводится один раз в пять лет – для специалистов; один раз в три года для начальников и мастеров.

Что может быть предложено для урегулирования проблемы?

**Характеристика ситуации № 7.**

ЗАО «ПИВОЛЕЙ» является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, от своего имени приобретает имущественные и неимущественные права, выполняет обязанности, установленные гражданским законодательством в судебных и арбитражных органах. К основным направлениям деятельности следует отнести следующие:

1) производство пива, безалкогольных напитков и другой продукции, разрешенной законодательством РФ;

2) оказание услуг населению торгово-посреднического характера;

3) покупка и продажа товаров в сети фирменных магазинов и киосков;

4) сдача в аренду производственных, административных, жилых помещений, оборудования, машин, механизмов;

5) другие виды деятельности.

Проектная мощность завода 1 млн. дал в год, однако, из-за изношенности оборудования на 60% производство пива падает из года в год в среднем на 23%.Эта тенденция спровоцировала ряд проблем деятельности организации.

Для решения производственной проблемы был разработан бизнес-план, главной целью которого была частичная замена устаревшего оборудования, выпуск нового сорта пива со сроком хранения до 60 дней. Реализация бизнес-плана потребовала изыскания дополнительных денежных средств, что прямым образом отразилось на состоянии коллектива организации. Была намечена программа сокращения работников в среднем на 3% в год. Однако сотрудники восприняли эту тенденцию негативно. Сложно работать качественно, творчески, с энтузиазмом, если над тобой нависла угроза увольнения. В результате осложнился психологический климат в коллективе: боязнь не справиться с возложенными обязанностями, стресс.

Анализ социально-психологического климата обычно возлагается на специальную службу, ответственное лицо – кадровика. Однако его успели сократить, а обязанности возложили на секретаря, у которого нет специального образования. По этой причине не может быть проведена профессиональная оценка персонала, урегулирование конфликтных, стрессовых ситуаций, пересмотр мер по изысканию средств реализации проекта за счет кадровой составляющей. Психологическая ситуация привела к тому, что текучесть кадров значительно превышает запланированный уровень и создает угрозу срыва производства обычных объемов.

Таким образом, главной проблемой организации в настоящий момент является негативная тенденция снижения численности персонала за прошедшие три года на 20%. Динамика численности персонала организации представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Численность персонала за период с 2014-2016гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Численность персонала организации | 2014 | | | 2015 | | 2016 | |
| человек | | % | человек | | % | Человек | % |
| 196 | | 100 | 189 | | 96 | 157 | 80 |

Возможными причинами данной проблемы являются:

- рабочие слабо заинтересованы в результатах своей деятельности, т.к. существующая система учета недостаточно четко фиксирует фактически отработанное время;

- программа увольнений спровоцировала стрессовую обстановку в коллективе;

- заработная плата выплачивается не вовремя;

- моральное стимулирование труда не практикуется;

- карьерный рост в организации не планируется.

Заинтересовать работников в результатах труда, не учитывая их личных потребностей, сложностей работы и быта довольно трудно. Поэтому вначале необходимо провести опрос персонала, с целью выяснения их проблем и потребностей. Данное исследование можно провести методом анкетирования. На базе результатов проведенного анализа выделить наиболее значимые и реальные для организации меры по урегулированию проблемы текучести кадров.

Для совершенствования системы мотивации. Действующей в организации, можно использовать компоненты представленные в таблице 2.

Таблица 2 - Комплексная система мотивации труда

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненты мотивации | Цели мотивации |
| Культура организации.  Система общих для всего персонала организации ценностных ориентаций и норм. | Понимание и признание целей организации. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов. |
| Система участия.  Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, в капитале организации и развитие сотрудничества | Установка на кооперацию в поведении. Ориентация на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску. Заинтересованность в информации, полезной для организации. |
| Привлечение персонала к принятию решений  Согласование с работником определенных решений, | Участие в принятии решений на рабочем месте. Вовлеченность в дела организации. Принятие на себя ответственности. |

Задание.

1) Пересмотреть систему мотивации, действующую в организации. Выявить «слабые звенья» в ее функционировании.

2) Рассмотреть предложенные компоненты мотивации для использования их в новой модели.

3) Разработать анкету для проведения опроса работников организации с целью выявить их претензии, проблемы, потребности.