

ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«РАКИТЯНСКИЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»

КОНТРОЛЬНО- ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ 04

Организация работы структурного подразделения

19.02.08 Технология мяса и мясных продуктов
(базовый уровень)

Срок обучения 2 года 10 месяцев

пос. Ракитное 2016 г.

Комплект контрольно-оценочных средств разработан на основе рабочей программы профессионального модуля 04 Организация работы структурным подразделением организации для специальности среднего профессионального образования (далее СПО) 19.02.08 Технология мяса и мясных продуктов

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора
по учебной работе
ОГАПОУ «РАТТ»

_____ О.П.Новикова

«29» августа 2016г.

Организация-разработчик: ОГАПОУ «РАТТ»

Разработчик: Иванова Наталья Анатольевна, преподаватель высшей категории

Рассмотрен и одобрен
на заседании МК преподавателей
профессионального цикла
и мастеров производственного обучения
протокол № 1

от «26» августа 2016г.

руководитель МК
ОГАПОУ «РАТТ»

_____ Е.А.Дроботова

Общие положения

Результатом освоения профессионального модуля является готовность обучающегося к выполнению вида профессиональной деятельности **Организация работы структурным подразделением** и составляющих его профессиональных компетенций, а также общие компетенции, формирующиеся в процессе освоения ППСЗ в целом.

Формой аттестации по профессиональному модулю является экзамен (квалификационный). Экзамен проводится в виде выполнения практических заданий по организации работы структурным подразделением организации. Итогом экзамена является однозначное решение: «вид профессиональной деятельности освоен / не освоен».

Условием допуска к экзамену является положительная аттестация по МДК (промежуточная аттестация), учебной практике (текущая и промежуточная аттестация), производственной практике (промежуточная аттестация).

1. Формы промежуточной аттестации по профессиональному модулю

Таблица 1.

| Элементы модуля, профессиональный модуль | Формы промежуточной аттестации |
|---|---|
| 1 | 2 |
| МДК 04.01 Управление структурным подразделением организации | 4 семестр – 5 семестр – экзамен 6 семестр – экзамен |
| УП | 6 семестр – дифференцированный зачет |
| ПП | 6 семестр – дифференцированный зачет |
| ПМ | Экзамен (квалификационный) |

2. Результаты освоения модуля, подлежащие проверке

2.1. Профессиональные и общие компетенции

В результате контроля и оценки по профессиональному модулю осуществляется комплексная проверка следующих профессиональных и общих компетенций:

Таблица 2

| Профессиональные компетенции | Показатели оценки результата |
|---|--|
| ПК 4.1. Участвовать в планировании основных показателей производства. | - планирование работы структурного подразделения; |
| ПК 4.2. Планировать выполнение работ исполнителями. | - оценка эффективности деятельности структурного подразделения организации; - принятие управленческих решений; - организация работы коллектива исполнителей; |

| | |
|---|---|
| ПК 4.3. Организовывать работу трудового коллектива. | - оформление документов на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией; - оформление табеля учета рабочего времени работников; |
| ПК 4.4. Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями. | - расчет экономических показателей структурного подразделения организации; |
| ПК 4.5. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию. | - оформление учетной документации. |

Таблица 3

| Общие компетенции (ОК) | Показатели оценки результата |
|---|---|
| ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес | Демонстрация интереса к будущей профессии через экскурсии в расчетный и технологический отделы, встречи со специалистами, подготовка выступлений по темам. |
| ОК 2. Организовывать собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество | Выбор и применение рациональных методов и способов решения профессиональных задач и ситуаций, эффективность качества выполнения заданий |
| ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность | Анализ практических ситуаций при выполнении профессиональных задач, решение задач в нестандартных ситуациях |
| ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития | Эффективный поиск необходимой информации, использование различных источников, включая интернет |
| ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования в профессиональной деятельности | Эффективное использование информационно-коммуникационных технологий в профессиональной деятельности |
| ОК 6. Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями | Взаимодействие обучающимися в паре, звене, группе, преподавателями, обслуживающим персоналом. Корректность ведения диалога со специалистами |
| ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий. | Демонстрация готовности руководить звеном, командой обучающихся при выполнении практических задач и решении профессиональных ситуаций, добиваться результата. |
| ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации | Самоанализ и коррекция результатов собственной работы. Своевременность и результативность выполнения самостоятельных обязательных и |

| | |
|---|--|
| | дополнительных заданий при изучении профессионального модуля. Самооценка результатов труда |
| ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности. | Демонстрация готовности выбора и применения различных технологий в решении профессиональных задач. Оценка результатов деятельности |

Таблица 4

Перечень основных показателей оценки результатов, элементов практического опыта, знаний и умений, подлежащих текущему контролю и промежуточной аттестации

| Наименование основных показателей оценки результатов (ОПОР) | Наименование элемента практического опыта | Наименование элемента умений | Наименование элемента знаний |
|---|---|---|--|
| ПК 4.1. Участвовать в планировании основных показателей производства. | ПО 1. - планирования работы структурного подразделения; | У4- рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации; | |
| ПК 4.2. Планировать выполнение работ исполнителями. | ПО 3. - принятия управленческих решений; | У5- организовать работу коллектива исполнителей; | 36-основные приемы организации работы исполнителей; |
| ПК 4.3. Организовывать работу трудового коллектива. | ПО 1. - планирования работы структурного подразделения; | У6- оформлять документы на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией; | 37- формы документов, порядок их заполнения. |
| ПК 4.4. Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями. | ПО 2. -оценки эффективности деятельности структурного подразделения организации; | У1- рассчитывать выход продукции в ассортименте; | 34- структуру издержек производства и пути снижения затрат; 35- методики расчета экономических показателей; |
| ПК 4.5. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию. | | У2- вести табель учета рабочего времени работников; У3- рассчитывать заработную плату; | 31- методику расчета выхода продукции; 32- порядок оформления табеля |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | учета рабочего времени; ЗЗ- методику расчета заработной платы; |
|--|--|--|---|

В ходе освоения профессионального модуля обучающийся должен:

иметь практический опыт:

- планирования работы структурного подразделения;
- оценки эффективности деятельности структурного подразделения организации;
- принятия управленческих решений;

уметь:

- рассчитывать выход продукции в ассортименте;
- вести табель учета рабочего времени работников;
- рассчитывать заработную плату;
- рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации;
- организовать работу коллектива исполнителей;
- оформлять документы на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией;

знать:

- методику расчета выхода продукции;
- порядок оформления табеля учета рабочего времени;
- методику расчета заработной платы;
- структуру издержек производства и пути снижения затрат;
- методики расчета экономических показателей;
- основные приемы организации работы исполнителей;
- формы документов, порядок их заполнения

3. Оценка освоения теоретического курса профессионального модуля

3.1. Общие положения

Основной целью оценки теоретического курса профессионального модуля является оценка умений и знаний.

Оценка теоретического курса профессионального модуля осуществляется с использованием следующих форм и методов контроля:

- контроль знаний обучающихся проводится в форме текущей и промежуточной аттестации. Текущая аттестация обучающихся – оценка знаний и умений проводится постоянно с помощью тестовых заданий, на практических занятиях, по результатам самостоятельной работы обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по междисциплинарному курсу проводится в форме экзамена (теоретического), который может проводиться в виде теста или традиционной форме.

По окончании изучения модуля проводится экзамен (квалификационный).

Критерии оценки освоения междисциплинарного курса профессионального модуля:

«5» (отлично) – за глубокое и полное овладение содержанием учебного материала, в котором студент свободно и уверенно ориентируется; научно-понятийным аппаратом; за умение практически применять теоретические знания, качественно выполнять все виды практических работ, высказывать и обосновывать свои суждения. Оценка «5» (отлично) предполагает грамотное и логичное изложение ответа (в устной или письменной форме) на практико-ориентированные вопросы; обоснование собственного высказывания с точки зрения известных теоретических положений.

«4» (хорошо) – если студент полно освоил учебный материал, владеет научно-понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет

теоретические знания на практике, грамотно излагает ответ (в устной или письменной форме), но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности.

«3» (удовлетворительно) – если студент обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении теоретических знаний при ответе на практико-ориентированные вопросы; не умеет доказательно обосновать собственные суждения

«2» (неудовлетворительно) – если студент имеет разрозненные, бессистемные знания по междисциплинарным курсам, допускает ошибки в определении базовых понятий, искажает их смысл; не может практически применять теоретические знания.

3.3. Текущий контроль

ТЕСТ № 1

Тема. Методология управления персоналом организации

Вопрос 1. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

- часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

Вопрос 2. Безработные - это:

- трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;
- временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины - 45-54 года).

Вопрос 3. Что следует понимать под категорией "персонал"?

- это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

Вопрос 4. Выделите категорию населения, которые относятся к экономически активному населению:

- безработные;
- трудоспособное население;
- ищущие работу;
- граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

Вопрос 5. Выделите категории населения, которые не относятся к занятому населению:

- работающие по найму;
- имеющие оплачиваемую работу (службу);
- лица в местах лишения свободы;
- самостоятельно обеспечивающие себя работой;

Вопрос 6. К экономически неактивному населению относятся:

- работающие по найму;
- женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;
- временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;
- трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
- трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

Вопрос 7. Объектом управления персонала могут быть:

А. руководитель организации.

Б. персонал, работающий на данном предприятии.

- верно только А.
- верно только Б.
- оба неверны.
- оба верны.

Вопрос 8. Какое основное структурное подразделение в организации решает вопросы управления ?

- отдел охраны труда;
- отдел организации труда и заработной платы;
- отдел кадров;
- отдел организации производства и управления;

Вопрос 9. Какие ресурсы являются главными внутри организации ?

- сырье;
- материальные ценности;
- культура;
- работники.

Вопрос 10. В понятие персонал организации входит:

- личный состав организации работающий по найму и обладающий определенными признаками.
- вновь трудоустраиваемые граждане.

- потенциальные работники находящиеся в кадровом резерве.
- лица работающие в организации, но не заключившие трудовой договор.

Вопрос 11. Какой из перечисленных принципов не относится к процессуально-административным принципам?

- принцип единоначалия.
- принцип целенаправленности.
- принцип управленческого реагирования.
- принцип оптимизации.
- принцип делегирования полномочий.

Вопрос 12. Что не включает в себя технология управления персоналом:

- мотивацию трудовой деятельности.
- планирование кадровой работы.
- бюджетирование.
- отбор и прием персонала.

Вопрос 13. Предметом управления персонала является:

- основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместной деятельности.
- личности и общности людей.
- познание закономерностей и факторов поведения в коллективе и их применение в достижении целей в личных интересах.
- система знаний, связанная с целенаправленным воздействием на людей, занятых трудом, с целью обеспечения эффективного функционирования предприятия, а также удовлетворения потребности работника и интересов организации.

Вопрос 14. Какой из подходов к управлению персоналом получил развитие на современном этапе?

- органический.
- гуманистический.
- экономический.

Вопрос 15. Какие качества входят в понятие общей трудоспособности?

- физические, химические, публицистические.
- возрастные, биологические, психические.
- физические, возрастные, специальные.
- физические, возрастные, психофизиологические.
- психофизиологические, уровень квалификации, физические.

Вопрос 16. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия?

- административный.
- экономический.
- социально-психологический.

Вопрос 17. Первоочередные меры для организации находящейся в ситуации спада:

- экстенсивный метод в кадровой работе.
- оптимизация кадрового состава.
- привлечение новых сотрудников в организацию.

Вопрос 18. Работа по временным контрактами - это:

- сезонная занятость.
- нерегламентированная занятость.
- временная занятость.
- нет правильного ответа.

Вопрос 19. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений ?

- административные.
- экономические.
- социально-психологические.

Вопрос 20. Понятие «субкультура» это (выберите правильный вариант) :

- культура, преобладающая во всем обществе.
- "локальная" культура с ценностями, противоречащими ценностям доминирующей культуры .
- "локальная" культура с ценностями, не конфликтующими с ключевыми ценностями с другими субкультурами.
- часть культуры общества, отличающейся своим поведением (положительным или отрицательным) от преобладающего большинства, а также социальные группы носителей этой культуры.

Вопрос 21. Какой из перечисленных ниже методов, в области совершенствования управления персоналом, получил наибольшее распространение:

- административный метод.
- метод аналогий.
- метод творческих совещаний.

Вопрос 22. Носителем функций по управлению персоналом выступает:

- менеджеры по персоналу.
- руководители функциональных и производственных подразделений.

- весь персонал организации.
- высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом.
- высшее руководство организации.

Вопрос 23. Что представляет собой делегирование полномочий ?

- передачу полномочий.
- передачу ответственности.
- передачу полномочий и ответственности.

Вопрос 24. Монетаристы, а также их сторонники, опираются на:

- классическую экономическую теорию.
- неоклассическую экономическую теорию.
- неклассическую экономическую теорию.

Вопрос 25. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию ?

- экстенсивный.
- компенсационная политика.
- привлечение международных кадров.

Вопрос 26. При постановке любых целей включение материальных стимулов:

- усиливает мотивацию достижения цели.
- способствует достижению максимального уровня мотивации.
- способствует улучшению контроля за достижением целей.

Вопрос 27. Структура персонала организации - это:

- соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих.
- совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку.
- выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации.
- совокупность административного состава организации, объединенных в специализированные службы.
- личный состав организации, работающий по совместительству и обладающий определенными признаками.

Вопрос 28. Структура управления - это:

- количество управленческих процедур.
- количество сотрудников.
- количество уровней и подразделений в пределах каждого уровня.

Вопрос 29. При сдельной форме заработной платы мерой труда является:

- время, затраченное на производство продукции.
- труд работника выполненный им в праздничные дни.
- выполненный объем работ.
- нет правильного ответа.

Вопрос 30. Особенностью управления персоналом при переходе к рыночному типу экономики является:

- незначительная роль личности работника.
- отсутствие мотивации к труду у работников.
- возрастающая роль личности работника.

Вопрос 31. Что относится к организационным принципам управления персоналом ?

- единоначалие.
- гуманизация.
- повышения квалификации.
- целенаправленность.

Вопрос 32. Расстановка персонала это:

- процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач.
- процесс выявления профессиональных качеств персонала.
- процесс должностного перемещения внутри организации.

Вопрос 33. Какие из нижеперечисленных задач являются основными для отдела кадров?

- организация отбора, набора и найма персонала, необходимой квалификации и в требуемом объеме.
- создание эффективной системы штатных сотрудников.
- разработка карьерных планов сотрудников.
- разработка кадровых технологий и др.
- все вышеперечисленные задачи верны.

Вопрос 34. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца.
- на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время.
- на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

Вопрос 35. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать:

- степень реализации организационной цели.
- уровень эффективности труда.
- материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.
- все вышеперечисленное.

Вопрос 36. Анри Файоль является представителем:

- классической школы управления.
- школы научного управления.
- школы человеческих отношений.
- школы социальных систем.

Вопрос 37. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:

- избежания ошибок при замещении вакансий.
- упрощения процедуры подбора персонала.
- создания благоприятного психологического климата.
- повышения мотивации и закрепления работников.
- по требованию законодательства.

Вопрос 38. Понятие карьеры - это:

- повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии.
- осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую.
- предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.
- индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.
- потенциальная возможность занятия вакантной должности.

Вопрос 39. Основными видами безработицы являются:

- структурная, циклическая, скрытая, фрикционная безработица.
- открытая, фрикционная, структурная, циклическая безработица.
- циклическая, культурная, фрикционная, скрытая безработица.
- нет правильного ответа.

Вопрос 40. К каким методам управления персоналом относится выговор ?

- административные.
 - экономические.
 - социально-психологические.
-

Тема Мотивация

Задание 1.

Вопрос 1. Чем завершается процесс мотивации?

1. оценкой работника;
2. выработкой мотива;
3. аттестацией работника;
4. материальным вознаграждением;
5. повышением в должности.

Вопрос 2. Кто является главным субъектом в процессе мотивации?

1. рядовой работник;
2. руководитель;
3. экономист;
4. кадровик;
5. бухгалтер.

Вопрос 3. Что определяет руководитель в первую очередь при планировании и организации работы предприятия?

1. наличие необходимых материальных ресурсов для работы предприятия;
2. какое оборудование необходимо для эффективной работы;
3. что должно выполнить предприятие и кто должен это сделать;
4. какие технологии использовать на производстве;
5. какие стимулы необходимы для активизации работников.

Вопрос 4. Назовите ключевой фактор функционирования предприятия:

1. организация труда работников;
2. материальное вознаграждение работников;
3. моральное стимулирование работников;
4. готовность людей выполнять свою работу;
5. обеспечение предприятия необходимыми ресурсами.

Вопрос 5. Кто определяет, каким образом стимулировать работника?

1. сам работник;
2. руководитель;
3. коллектив;
4. представитель кадровой службы;
5. комиссия по стимулированию.

Задание 2.

Вопрос 1. Как называется мотивация, которая предполагает стремление добиться успеха в своей деятельности?

1. успешная;
2. деловая;
3. необходимая;
4. плюсовая;
5. положительная.

Вопрос 2. Что мы относим к отрицательной мотивации?

1. то, что не воздействует на работника;
2. то, что слабо воздействует на работника;
3. то, что не одобряется или подвергается наказанию;
4. то, что снижает трудовой потенциал;
5. то, что не способствует проявлению инициативы работника.

Вопрос 3. Чем, прежде всего, порождается постоянная мотивация?

1. работой;
2. инициативой;
3. поведением;

4. интересом;
5. потребностью.

Вопрос 4. Какой фактор мотивирует людей?

1. конкретная постановка и оценка целей работы;
2. участие персонала в планировании и развитии организации;
3. уважительное отношение руководителя к работникам;
4. вознаграждение;
5. все факторы, перечисленные в пп. 1-4.

Вопрос 5. Как называется уровень мотивации, при котором работник достигает того минимума, который оказывается приемлемым для руководства?

1. хорошего поведения;
2. удовлетворительного поведения;
3. выполнения поставленной задачи;
4. удовлетворения потребности
5. правильной работы.

Задание 3.

Вопрос 1. Как называется уровень мотивации, когда работа является желанной, смыслом жизни, приносит удовлетворение и вознаграждение?

1. отличного поведения;
2. хорошего поведения;
3. инициативной работы;
4. полного удовлетворения потребности;
5. творческой работы.

Вопрос 2. Какую функцию выполняет мотив?

1. побуждения человека к работе;
2. побуждение человека к творческой работе;
3. побуждение человека к активности;
4. побуждения человека к достижению цели;
5. все функции, перечисленные в пп. 1-4.

Вопрос 3. Как называется процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов?

1. стимулирование;
2. премирование;
3. поощрение;
4. мотивирование;
5. наказание.

Вопрос 4. Как называются мотивы, которые приводятся в действие посредством внешних воздействий?

1. внешние;
2. конкретные;
3. воздействующие;
4. стимулирующие;
5. деловые.

Вопрос 5. Что такое стимулы?

1. то, что стимулирует человека на труд;
2. то, что стимулирует человека на инициативный труд;
3. инструменты, побуждающие человека хорошо работать;
4. инструменты, вызывающие действие определенных мотивов;
5. то, что помогает человеку проявлять активность.

Задание 4.

Вопрос 1. Как называется процесс использования многообразных стимулов для мотивирования людей?

1. поощрение;
2. премирование;
3. стимулирование;
4. побуждение;
5. вознаграждение.

Вопрос 2. На какие черты в деятельности человека оказывает воздействие мотивация?

1. на усилия и старания;
2. на настойчивость;
3. на добросовестность;

Вопрос 3. Как называется мотивация, когда мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей?

1. внутренняя;
2. индивидуальная;
3. персональная;
4. деловая;
5. необходимая.

Вопрос 4. Как называется мотивация, когда мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются воздействием извне?

1. навязанная;
2. чужая;
3. внешняя;
4. внепроизводственная;
5. территориальная.

Вопрос 5. Как называется один из этапов процесса мотивизации, когда человек прекращает свою деятельность до возникновения новой потребности?

1. ликвидация потребности;
2. удовлетворения потребности;
3. нахождения потребности;
4. завершения потребности;
5. выполнения поставленной задачи.

Задание 5.

Вопрос 1. Что такое потребность?

1. это желание иметь что-либо;
2. это ощущение человеком физиологически или психологически недостатка в чем-либо;
3. это нуждаться в чем-либо;
4. это хотеть большего, чем имеешь;
5. это сиюминутное удовлетворение желания.

Вопрос 2. Что из себя по своей природе представляют первичные потребности?

1. физиологические;
2. социальные;
3. экономические;
4. необходимые;
5. личностные.

Вопрос 3. Какими по своей природе являются вторичные потребности?

1. генетическими;
2. врожденными;
3. физиологическими;
4. психологическими;
5. умственными.

Вопрос 4. Как называется ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность?

1. потребность;
2. недостаточность;
3. побуждение;
4. неудовлетворенность;
5. побуждаемость.

Вопрос 5. С помощью чего удовлетворяются потребности?

1. ценность;
2. достоинство;
3. результат;
4. мотив;
5. все вышеперечисленное.

Задание 6.

Вопрос 1. Как называется вид деятельности, когда человек старается повторить ту деятельность, при которой была удовлетворена потребность?

1. результативность;
2. закон удовлетворения потребности;
3. закон повторения;
4. закон удовлетворения;
5. закон результата.

Вопрос 2. Как называются критерии оценки действий, предметов, идей, мнений?

1. интересы;
2. ценности;
3. мотивы;
4. мерки;
5. оценки.

Вопрос 3. Что из себя представляют критерии?

1. это измерение ценностей;
2. это данные для измерения действий;
3. это рычаги для активизации деятельности;
4. это мерки, по которым производится оценка объекта;
5. это мнение о каком-либо действии.

Вопрос 4. Какое понятие используется для обозначения причин и глубоких стимулов экономической деятельности и экономического поведения людей?

1. социальные ценности;
2. экономические ценности;
3. социальные интересы;
4. экономические интересы;
5. ценностные ориентации.

Вопрос 5. Что такое “внешнее вознаграждение”?

1. которое дает сама работа;
2. которое дается региональными органами власти;
3. которое вы просите у руководителя;
4. которое вам назначает первичный коллектив, где вы трудитесь;
5. которое дается вам организацией.

Задание 7.

Вопрос 1. Как называется стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой активности?

1. трудовая активность;

2. мотивированная деятельность;
3. мотив труда;
4. мотивация труда;
5. трудовое поведение.

Вопрос 2. Кто определяет форму и меру действий работника в мотивированной деятельности?

1. сам работник;
2. руководитель предприятия;
3. непосредственный начальник;
4. коллектив;
5. профсоюзный комитет.

Вопрос 3. Как называется понятие, когда речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности?

Вопрос 4. Назовите цель трудового стимулирования:

Вопрос 5. Чем характеризуется трудовое соглашение в России в переходный период к рыночным отношениям?

Тема Логистика

ВАРИАНТ 1

Что такое Логистика?

- А. Искусство перевозки
Б. Искусство управления материалопотоком

В. Предпринимательская деятельность

Г. Все ответы верны

Основная задача управления Логистики заключается в:

- А. транспортном обслуживании
Б. Управлении запасами
В. Разработке задач и стратегий в области управления материалами и распределения

Г. Все ответы верны

Ключевой идеей, лежащей в основе логистического подхода к организации управления экономической деятельностью является: **интеграция**

Кто из ученых является родоначальником военной логистики:

В. Женами

Применение Логистики в экономике обусловлено:

А. Достижениями научно-технического прогресса

- Б. использования современного оборудования
В. Квалифицированным аппаратом управления

Г. Все ответы верны

Что сдерживало развитие Логистики:

- А. Монополизация рынков
Б. Недостаточность инфраструктуры
В. Несовершенство таможенного законодательства

Г. Предпринимательская деятельность

Предложение на товары в определенном месте, в заданное время это: **основная цель логистики**

Исходя из правила Логистики, продукт должен быть:

- А. В необходимом количестве**
Б. В экономичной упаковке
В. Доставлен с любыми затратами
Г. Необходимого качества
Д. сертифицирован

В чем принципиальное отличие ЛУМП от традиционного:

А. выделение единой функции управления разрозненными материалопотоками

Б. максимальная возможность серийности изделия

В. максимально возможных простоев оборудования

Г. максимально больших объемов запасов

Какой основной критерий в выборе транспорта:

А. производительность,

Б. Коэффициент использования пробега

В. использования грузоподъемности

Г. Все ответы верны

ВАРИАНТ 2

оПод логистикой обычно принимают:

А. Логически обоснованные действия высших звеньев руководства по управлению производством

Б. Управление материальными, информационными и финансовыми потоками

В. Логически упорядоченные функции, составляющие алгоритм управления, материальными, информационными, финансовыми и сервисными потоками

Г. Искусство управлять перевозками грузов

тЧто явилось предпосылками развития логистики:

А. Резкое снижение общих затрат в физическом распределении

Б. Развитие конкуренции

В. Энергетический кризис 70-х годов 20-го века

Г. Процессы глобализации

Д Компьютеризация управления

ППрогнозирование спроса, закупки, складирование, это задачи:

А. Материального менеджмента

Б. физического распределения

В. Производственного менеджмента

Г. Маркетинга

ГГлавная задача логистики заключается в том, чтобы все стадии производства, транспортировки и сбыта рассматривать как единый и непрерывный процесс движения продукта и связанной с ним информацией.

ККакие виды потоков не рассматриваются в логистике:

Г. Виртуальные

ППеречислите главные критерии логистики:

А. Поток

Б. Запас

В. Заказ

Г. Ресурс

ППроизводственная логистика означает управление материальными потоками:

А. Между поставщиком ресурсов, производственным предприятием и потребителем

Б. Внутри предприятия по стадиям производственного процесса, размещенного во взаимосвязанных цехах предприятия

В. По внешней среде производственного предприятия

Г. По внутренней среде производственного предприятия

Основой построения эффективной системы производственной логистики является **производственное расписание, удовлетворяющее потребительский спрос**

ВВерно ли утверждение: максимальный уровень запасов равен сумме страхового и подготовительного запасов максимально текущего запаса (**да**).

ЗЗадача транспортной логистики:

А. Определение мощности двигателей транспортного средства

Б. Определение правил погрузки и разгрузки автомобиля, самолета, корабля.

В. Определение рационального маршрута доставки

Г. Все ответы верны

ВАРИАНТ 3

Какие из следующих высказываний являются главной задачей логистики:

А. Обеспечение заданного уровня занятости населения

Б. Обеспечение необходимого уровня сервиса клиентов

В. Обеспечение информации о запросах для принятия управленческих решений

Г. Все ответы верны

В какой сфере логистика впервые нашла свое применение, в:

Б. Военном деле

Если спрос на продукцию превышает предложение, то имеет место **рынок продавца (дефицит)**

Ключевую роль в управлении материальными потоками играют:

А. Транспортные и экспедиционные предприятия

Б. Предприятия оптовой торговли

В. Предприятия розничной торговли

Г. Коммерческо-посреднические организации

Д. Предприятия-изготовители

Финансовый поток логистики это:

А. Направленное движение финансовых средств

Б. Любое перемещение финансовых средств

В. Однородный по составу, направлению движения и назначения поток

Г. Поток, сопутствующий материальному и (или) информационному потоку

Какой показатель является основным для анализа систем логистики:

А. Предельные издержки транспорта

Б. Общие издержки

В. Производственные издержки

Г. Постоянные издержки складского хозяйства

Какая функциональная область не входит в логическую структуру

А. Складирование и складская обработка

Б. Транспортировка продукции

В. Информационное и сервисное обслуживание

Г. Цены и ценообразование

Где впервые применена микрологистическая система «канбан»

В. Япония

Логистический канал представляет собой частично

упорядоченное множество различных посредников осуществляющих

доведением материального потока от конкретного производителя до его потребителей.

Что такое маршрут перевозки:

А. Перевозка продукции автомобилем

Б. Наиболее совершенный способ организации материалопотоков (потоков грузов)

В. Рациональное использование подвижного состава

Г. Доставка грузов от двери до двери

Тема Экономические ресурсы организации и их использование

Укажите правильный ответ

Вариант 1

1. Какие из перечисленных финансовых средств входят в группу собственных:

а) долгосрочные финансовые вложения;

б) кредиторская задолженность;

в) уставный капитал.

2. Совокупный норматив собственных оборотных средств предприятия характеризует:
 - а) длительность операционного цикла;
 - б) общую потребность предприятия в оборотных средствах на конец планируемого периода;
 - в) недостаток оборотных средств.
3. Первичные доходы предприятия формируются:
 - а) из выручки от реализации продукции, работ и услуг;
 - б) чистой прибыли;
 - в) валового дохода.
4. Не признается расходами и потому не влияет на величину капитала предприятия направление активов:
 - а) в уставные (складочные) капиталы других организаций;
 - б) перечисление средств на благотворительные цели;
 - в) в связи с договорами комиссии.
5. В состав выручки от реализации продукции не включается:
 - а) стоимость продукции на складе;
 - б) полная себестоимость;
 - в) налог на добавленную стоимость.

Вариант 2

1. Валовая прибыль включает:
 - а) налог на прибыль;
 - б) затраты на производство и реализацию продукции и услуг;
 - в) выручку от продажи основных фондов и другого имущества.
2. Чистая прибыль производственного кооператива не направляется:
 - а) на проектные работы;
 - б) опытно-конструкторские работы;
 - в) развитие игорного бизнеса.
3. Выручка от реализации — это:
 - а) чистая прибыль;
 - б) денежные средства, поступающие за реализованную продукцию;
 - в) налоги, относимые на финансовые результаты.
4. Принудительные расходы по классификации — это:
 - а) налог с доходов физических лиц;
 - б) отчисления на благотворительные цели;
 - в) выплаты за выслугу лет.
5. Рентабельность предприятия — это:
 - а) сумма накопления собственного капитала;
 - б) эффективное использование капиталов на разных предприятиях и в отраслях;
 - в) информация для пользователей финансовой информацией.

Вариант 3

1. В затраты на производство и реализацию продукции не включают:
 - а) затраты на оплату труда и единый социальный налог;
 - б) отчисления на благотворительность;
 - в) налог на прибыль.
2. Выручку от реализации продукции, работ и услуг не направляют:
 - а) на оплату счетов поставщиков сырья, материалов;
 - б) топлива, энергии;
 - в) погашение долгов частных лиц.
3. Рост цен на выпускаемую продукцию приводит:
 - а) к увеличению выручки, если спрос эластичен;
 - б) снижению спроса;
 - в) увеличению объема выручки при наличии всех изложенных выше факторов.

4. К прочим расходам относят:

- а) штрафы;
- б) проценты, уплаченные по кредитам и займам;
- в) убытки прошлых лет.

5. В сфере обращения на величину выручки не оказывает влияние:

- а) уровень применяемых цен;
- б) ритмичность отгрузки;
- в) объем производства.

Вариант 4

1. К затратам на организацию производства и управление в себестоимости продукции относятся:

- а) постоянные, косвенные затраты;
- б) прямые, переменные затраты;
- в) постоянные, косвенные, прямые, переменные затраты.

2. Прибыль, направленная на социальные нужды, — это:

- а) расходы по эксплуатации социально-бытовых объектов;
- б) оказание материальной помощи;
- в) выплаты за выслугу лет.

3. К группе «наиболее ликвидных активов» относятся:

- а) производственные запасы;
- б) денежные средства в кассе;
- в) товары отгруженные.

4. Прибыль от реализации определяется:

- а) как разница между объемом выручки и полной себестоимостью реализованной продукции;
- б) по ценам продаж;
- в) по разнице остатков готовой продукции на складах.

5. Состояние оборотных средств в капитальном строительстве характеризуется:

- а) большими заделами производственных запасов;
- б) уменьшением расходов будущих периодов;
- в) большими заделами незавершенного производства.

Тема Основные средства организации

1. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов отражает их стоимость:

- а) на начало года;
- б) на конец года;
- в) на начало года, включая стоимость введенных в течение года фондов;
- г) на начало года, включая стоимость введенных и ликвидированных основных производственных фондов в течение года.

Какая стоимость используется при начислении амортизации?

- а) первоначальная;
- б) восстановительная;
- в) остаточная;
- г) ликвидационная.

3. Какие виды износа основных производственных фондов официально учитываются в экономических процессах:

- а) физический, моральный, социальный;
- б) физический и моральный;
- в) физический и социальный;
- г) моральный и социальный.

4. Фондоотдача рассчитывается как отношение стоимости произведенной продукции к:

- а) среднегодовой стоимости;
- б) первоначальной стоимости;
- в) восстановительной;
- г) остаточной.

5. Коэффициент сменности определяется как отношение:

- а) количества отработанных станко-смен за сутки к среднегодовой стоимости оборудования;
- б) количества смен, отработанных за сутки, к количеству установленного оборудования;
- в) количества работающего оборудования в наибольшую смену к количеству наличного оборудования;
- г) количества отработанных станко-смен за сутки к максимальному количеству работающего оборудования в одной из смен.

6. Какое из определений характеризует моральный износ второго рода:

- а) постепенная утрата ОФ своей первоначальной стоимости в результате изнашивания в процессе эксплуатации;
- б) уменьшение стоимости машин и оборудования в результате выпуска таких же видов техники, но с более низкой стоимостью;
- в) уменьшение стоимости машин и оборудования в результате выпуска более лучших по полезности;
- г) уменьшение стоимости ОФ в результате их разрушения под воздействием природных условий.

Какие показатели характеризуют уровень использования ОПФ?

- а) уровень рентабельности производства;
- б) фондоотдача и фондоёмкость продукции;
- в) коэффициент сменности;
- г) производительность труда.

8. Что характеризует показатель фондоотдачи:

- а) стоимость ОФ,приходящуюся на 1 руб. реализованной продукции;
- б) объём товарной продукции, приходящейся на 1 руб. ОПФ;
- в) стоимость ОПФ, приходящуюся на 1 рабочего;
- г) объём валовой продукции, приходящейся на 1 руб. ОПФ.

4. Критерии оценки результатов

| Оценка | Показатель |
|-----------------------|------------------------------|
| «Отлично» | Выполнено от 90-100% заданий |
| «Хорошо» | Выполнено от 60-89% заданий |
| «Удовлетворительно» | Выполнено от 40-59% заданий |
| «Неудовлетворительно» | Выполнено от 0-39% заданий |

Типовые задания для оценки освоения МДК

4 семестр Примерные вопросы к контрольной работе

1. Организация как объект управления. Виды организаций
2. Классификация организационных структур управления
3. Достоинства и недостатки организационных структур управления
4. Положение о структурном подразделении
5. Социология труда и организаций.

6. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации
7. Оценка, подбор, расстановка кадров
8. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала
9. Государственная система управления трудовыми ресурсами
10. Стиль работы руководителя
11. Кадровая политика предприятия
12. Методология управления персоналом организации
13. Мотивация и стимулирование персонала в процессе трудовой деятельности
14. Деловая карьера
15. Социально-психологические методы управления персоналом
16. Стратегическое управление организацией
17. Система стратегического управления персоналом организации
18. Реализация стратегии управления персоналом организации
19. Стратегия управления персоналом организации.
20. Проведение SWOT-анализа

5 семестр Вопросы к экзамену

1. Основные средства структурного подразделения: понятие, классификация, оценка, износ, амортизация
2. Экономическая сущность и функции цен
3. Экономическая эффективность использования основных производственных фондов структурного подразделения
4. Факторы и пути снижения себестоимости
5. Оборотные средства структурного подразделения
6. Труд и его виды. Рынок труда
7. Трудовые ресурсы структурного подразделения
8. Износ и амортизация основного капитала
9. Нематериальная мотивация персонала структурного подразделения
10. Сущность прибыли, ее источники виды
11. Повышение квалификации работников: понятие, значение, виды, порядок оформления результатов
12. Пути повышения рентабельности
13. Правила оформления табеля учета использования рабочего времени, другой основной документации установленного образца
14. Формирование цен
15. Понятие издержек. Классификация затрат себестоимости, ее структура
16. Анкета при приеме на работу: значение, элементы
17. Экономическая эффективность использования оборотных средств
18. Механизм ценообразования и методы расчета цены
19. Финансовые результаты деятельности структурного подразделения
20. Правила написания объяснительной записки руководителю структурного подразделения
21. Показатели экономической эффективности деятельности структурного подразделения
22. Экономическая сущность и классификация основного капитала
23. Доход организации, его сущность и значение
24. Экономическая сущность и состав оборотных средств, источники их формирования

Вопросы к экзамену 6 семестр

1. Регламент предприятия
2. Делопроизводство

3. Положение о подразделениях
4. Должностные инструкции
5. Контракты
6. Понятие найма, источники найма.
7. Организация процедур отбора, приема, увольнения
8. Порядок приема и увольнения
9. Профессиональная ориентация. Трудовая адаптация
10. Понятие конфликта. Причины конфликтов и типы конфликтов
11. Управление конфликтной ситуацией.
12. Личный план карьеры менеджера
13. Определение фазы служебного пути
14. Разработка системы контроля для конкретного предприятия
15. Управление неформальной группой
16. Анализ конфликтов
17. Личность и коллектив
18. Власть, руководство и стили управления
19. Управление конфликтами, стрессами и изменениями
20. Определение типов темпераментов
21. Логистический подход к управлению материальными потоками в сфере производства и обращения
22. Производственная логистика
23. Логистика запасов
24. Логистика складирования
25. Контроль, учет и анализ работы структурного подразделения
26. Сущность и технология процесса контроля
27. Управление качеством работы подразделения
28. Основные финансовые показатели работы организации и подразделения
29. Разработка мер по повышению эффективности работы подразделения
30. Расчет финансовых показателей деятельности организации и ее подразделений
31. Юридическое значение документов
32. Общие требования к текстам и оформлению документов.
33. Документация по коммерческой деятельности подразделения и предприятия
34. Банковская гарантия. Документы, удостоверяющие платежеспособность
35. Бланки строгой отчетности
36. Психология трудового коллектива
37. Этика делового общения
38. Проведение совещания
39. Проведение переговоров
40. Тренинг повышения эффективности общения
41. Оценка социально-психологических показателей коллектива
42. Порядок проведения презентации

Эталоны ответов

1. Регламент предприятия

Известно, что формальная организационная структура может успешно функционировать только при наличии целого ряда документов, регламентирующих отношения, связи и процедуры управления, на которых строится организационный механизм. Их можно разделить на нормативно-правовые акты и положения, определяющие

отношения между работниками аппарата управления в процессе выполнения поставленных задач, и нормативно-технологические регламенты, определяющие процедурную сторону выполнения отдельных управленческих работ, операций и процесса управления в целом.

К первому виду документов относятся уставы предприятий и организаций и их самостоятельных в правовом отношении производственно-хозяйственных звеньев, положения о звеньях производственного и управленческого аппарата (цехах, отделах и др.), о должностях. Ко второму виду относятся специальные инструкции, правила, маршрутные и операционные технологические карты, матрицы полномочий по принятию решений, документограммы, органиграммы и пр.

Наиболее важную роль в регламентации системного распределения ответственности и полномочий, определяющего суть управления, играют положения о должностях (в основе разработки которых должны лежать нормативно-технологические регламенты, задающие процедурную сторону процесса управления). Они являются основным и универсальным документом, с помощью которого строятся организационно-экономические отношения между руководителями, специалистами и техническими исполнителями. В зависимости от применяемых методов формирования организационных структур используются и различные правила построения положений о должностях. Рассмотрим отечественную практику, которая, по мнению автора, в большей степени, чем зарубежная, соответствует системно-целевому подходу к формированию структуры и организации процесса управления.

Приходя на работу, естественно, мы предлагаем свою рабочую силу и желаем узнать о её цене и правилах поведения на фирме. Это возможно узнать из правил о регламентации деятельности предприятия.

Регламент – совокупность правил, определяющих порядок деятельности предприятия.

Регламент можно классифицировать:

- Регулирующие деятельность предприятия (устав, учредительный договор)
- По информационному обеспечению: формы документов – делопроизводство
- Регулирующие порядок работы с техникой управления (паспорт, инструкция к эксплуатации, размещение)
- Нормирование процесса управления – организационные процессы, графики производства
- Регулирующие работу персонала – положения о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, трудовые контракты. Если данные положения отсутствуют, то для наёмника есть крайне большой риск.

2. Делопроизводство

Для документационного обеспечения работы любой организации, предприятия, фирмы в рамках организационной структуры управления предусматривается делопроизводственная служба. В нормативных документах службу делопроизводства в настоящее время принято называть службой (подразделением) документационного обеспечения управления (ДООУ). Службу документационного обеспечения на разных уровнях управления и в зависимости от масштабов организации именуют по-разному: для министерств (ведомств) — управлением делами, для исполнительных органов власти — общим отделом, для предприятий, организаций, учебных заведений — канцелярией. На малых предприятиях функции канцелярии возлагаются на секретаря, секретаря-референта. Основой построения делопроизводственной службы является принятая в организации форма работы с документами — централизованная, децентрализованная или смешанная форма. При централизованной форме все операции по обработке документов

сосредоточиваются в едином центре, например, в канцелярии или у секретаря-референта. Децентрализованная форма предполагает рассредоточение делопроизводственных операций между структурными подразделениями организации. Централизованную форму организации, как правило, используют на малых и средних предприятиях; децентрализованную — в территориально разобщенных организациях, а также тогда, когда документирование осуществляется непосредственно в подразделениях. В большинстве учреждений используют смешанную форму. Наиболее распространенной формой делопроизводственной службы является канцелярия. Канцелярия — это самостоятельное структурное подразделение, возглавляемое заведующим, подчиняющимся непосредственно руководителю организации. Канцелярия функционирует на основе **Положения о канцелярии**. Организационная структура канцелярии может включать в себя экспедицию, секретариат, машинописное бюро (компьютерная группа), контрольную группу, копировально-множительное бюро, архив.

3. Положение о подразделениях

Положение является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения в структуре организации, его собственную структуру, основные функции и задачи управления, ответственность и формы поощрения сотрудников подразделения.

положение о структурном подразделении: Нормативный правовой акт, определяющий статус и полномочия какого-либо участка организации или его структурного подразделения.

Структурное подразделение: Официально выделенный орган управления в утвержденной организационной структуре с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за выполнение возложенных на него задач и функций.

Целью разработки **положений** о структурных подразделениях является разработка, актуализация и поддержание внутренней организационно-методической и нормативной документации для:

- функционирования системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям ИСО 9001;
- единообразного понимания содержания **Положений** о структурных подразделениях;
- квалифицированного методического руководства в процессе взаимодействия бизнес процессов.

Вашему вниманию предлагается набор **положений о структурных подразделениях**, в перечень вошли далеко не все положения имеющиеся в наличии, планируется систематическое расширение данной базы положений.

4. Должностные инструкции

Должностные инструкции являются основным документом, регламентирующим назначение и место сотрудника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Они разрабатываются для каждой должности персонала организации и являются наиболее распространенным нормативным документом, логически продолжающим и развивающим Положение о подразделении. Основными разделами Инструкции являются: общая часть, карта функциональных обязанностей, права, ответственность и поощрения.

Должностные инструкции позволяют:

- четко определить функциональные связи сотрудника и его взаимоотношения с управленческим персоналом;
- конкретизировать права и обязанности, объем знания и умения работников;
- рационально распределить функциональные обязанности между сотрудниками;
- повысить своевременность и эффективность выполнения заданий;

- повысить коллективную и личную ответственность за своевременное и качественное выполнение обязанностей;
- улучшить морально-психологический климат в коллективе, устранить причины производственных и межличностных конфликтов.

Должностные инструкции разрабатываются и утверждаются руководителями структурных подразделений по подчиненности и доводятся под расписку каждому сотруднику.

5. Контракты

Контракты – соглашения, которые формально признавались гражданским правом с обеспечением исковой защиты. Система контрактов всегда имела замкнутую структуру, в которую не допускались никакие иные соглашения без признания гражданским правом. Указанные соглашения не носили юридического характера, однако современным правом все-таки допускаются иногда отступления.

Немного истории Римское право договорного характера относится к механизмам первого всемирного правового общества товаропроизводителей. Договорные контракты – виды контрактов, служившие достаточно надежным инструментом, с помощью которого осуществлялась довольно жестокая эксплуатация низшего слоя населения. При этом такие договоры были главной правовой формой, отвечающей за проведение огромного товарооборота и хозяйственной жизни Древнего Рима. С развитием товарных отношений такому правовому воздействию подвергались абсолютно все отношения: торговые, экономические и т. п. Именно у римлян контракты (виды контрактов) приобрели определенный системный вид, который обеспечивал надежную основу любых отношений делового характера. Римские контракты являются результатом продолжительного развития, а также вдумчивого и кропотливого анализа с отбором необходимой практики преторов.

Виды контрактов представлены осуществленными сделками в двухстороннем порядке, где должна быть выражена воля как одной, так и другой стороны. Основным направлением при заключении договоров должно быть определение, внесение изменений либо окончательное прекращение как прав, так и обязанностей. При выражении воли обеих сторон в контракте она является проявлением обоюдного согласия. Таким образом, контракты – соглашение от двух и более лиц, касающееся совершения определенного действия либо воздержания от его совершения. Виды трудовых контрактов Как уже упоминалось выше, помимо заключения договоров между субъектами хозяйствования (контрагентами), существуют и контрактные отношения между работниками и предприятием, закрепленные трудовым контрактом. Итак, трудовой договор является соглашением между собственником субъекта хозяйствования (предприятием) и работником, по которому последний обязуется качественно выполнять определенную данным соглашением работу, подчиняться внутреннему распорядку. В обязанности предприятия входит своевременная выплата заработной платы и обеспечение безопасных условий труда, необходимых для работы, предусмотренных действующим законодательством, соглашением сторон и коллективным договором.

В какой форме оформляются контракты?

Понятие и виды, к примеру, трудовых договоров кратко уже изложены в данной статье. Однако необходимо внести следующие уточнения. Основная форма заключения трудового договора – письменная. Соблюдение именно такой формы обязательно при: организованном приеме сотрудников; заключении трудовых договоров на предприятиях, которые находятся в районе с особыми геологическими и географическими условиями, а также условиями с повышенным риском для здоровья; заключении контракта; настаивании работниками на заключении трудовых договоров именно в письменной форме; заключении договоров с несовершеннолетними гражданами. Заключая трудовой договор, гражданин обязательно предъявляет паспорт либо документ, удостоверяющий личность, документ об образовании и трудовую книжку. Если же у соискателя это первое место работы и трудовая

книжка отсутствует, то в перечне предоставляемых документов находится паспорт и диплом об образовании. Обязанности предприятия В обязанности субъекта хозяйствования перед заключением трудового договора входит: разъяснение работнику его прав и обязанностей, информирование его об условиях труда под расписку, а также наличии на предполагаемом рабочем месте вредных и опасных факторов производственного значения, его прав на использование льгот и компенсаций за работу в данных условиях согласно действующему законодательству и коллективному договору; ознакомление работника с правилами трудового распорядка внутреннего значения и коллективного договора; определение работнику рабочего места с обеспечением его необходимыми средствами; инструктаж сотрудников по технике безопасности, а также гигиене труда и противопожарной охране. Формы трудовых договоров

Виды договоров (контрактов) с работниками подразделяются в зависимости от срока их действия, а именно на: бессрочные, заключаемые на неопределенный срок; срочные, заключаемые на установленный срок по согласованию сторон; тематические, заключаемые на выполнение определенной работы. Срочный трудовой контракт заключается при установлении трудовых отношений на конкретный промежуток времени с учетом особенностей предстоящей работы либо условий ее исполнения, а также интересов работников в случае, предусмотренном действующим законодательством. Также законодательством о труде предусмотрено заключение трудовых контрактов о сезонной и временной работе. Другие виды контрактов Существуют, помимо указанных, еще и определенные виды государственных контрактов. Данное взаимодействие государственных органов с субъектами хозяйствования подтверждается соответствующими договорами, исполнение которых осуществляется на благо конкретной страны.

б. Понятие найма, источники найма.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям)
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и **программы мероприятий** по его «освоению»
- анализ системы рабочих мест организации,
- разработка **программ и мероприятий** по развитию персонала.

При осуществление кадрового планирования организация преследует следующие *цели*:

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве,
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала, быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала.

Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в табл. 6.1.

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Крайне важное понятие. В зависимости от имеющегося кадрового потенциала фирмы зависит последовательность и производительность нашей фирмы. Служба управления персоналом должна осознать те потребности, те нюансы, которые они испытывают в персонале.

Найм – ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными личными качествами, необходимыми для достижения цели, поставленных предприятием.

Процесс найма важен на каждом предприятии, но особенно на предприятиях, являющихся представителями малого бизнеса. Так как там процесс функционирования начинается именно с этого момента. Можно выделить 2 основных вопроса в этой теме.

- Где искать потенциальных работников?
- Как известить о будущих рабочих местах?

Источники набора:

- внутренний
- внешний

Плюсы и минусы в различных метода найма.

Внутренний – плюсы.

- 1) В данном случае функционирующее предприятие представляет своим работникам возможность карьерного роста.
- 2) Есть возможность сохранить определенный климат в коллективе.
- 3) Снижение затрат на привлечение кадров
- 4) Претендент на должность хорошо знает структуру предприятия
- 5) Можно сохранить оплату труда на том же уровне (но тут возникает ряд неудобств, так как предприятия-конкуренты могут переманить ваших лучших работников)
- 6) Горизонтальный уровень управления
- 7) Скорость заполнения вакансий
- 8) Не нужен длительный период адаптации (всего существуют 2 вида адаптации – психологическая и служащая)
- 9) Высокая степень управляемости

- минусы.

- 1) Возможность соперничества – продвижение по вертикали может вызвать резкие внутрифирменные конфликты (в отличие от горизонтального). Для избежания данного негативного эффекта лучше не заводить панибратских отношений с коллегами, придерживаться деловитости и этичности в бизнесе.
- 2) Появляется панибратство в принятии важных экономических решений. Почему моему другу не рассмотреть мой вопрос первым?
- 3) Ограничение возможности для выбора претендента. Но при повышении статуса отбор должен быть гораздо более тщательным.
- 4) Человеку выросшему в коллективе тяжело отказать своим учителям.

5) Снижается активность работников, которые также претендовали на эту должность.

Внешние (кадровые агентства, друзья, родственники) – плюсы

1) Более широкие возможности выбора работника

2) Появление новых работников – новый импульс к действию. Именно молодые и инициативные менеджеры не боятся таких людей.

3) Новому человеку в коллективе легче добиться признания в коллективе. Некоторые ученые предполагают менять работу 1 раз в 5 лет. Так как за этот период человек вырабатывается, трудности перестают существовать – человек становится более ленивым.

4) Большая широкая возможность в покрытии кадров.

5) Уход от деловой этики в сверхличные отношения - возможность возникновения интриг и наоборот

- минусы

1) Более высокие затраты

2) Большая текучесть кадров – велика возможность ошибки

3) Угроза ухудшения социально-экономического климата

4) Высокая степень риска при прохождении испытательного срока (при отсутствии профсоюза испытательный срок – 3 месяца)

5) Длительный период ориентации

6) Блокирование возможностей служебного роста работников предприятия со стажем.

От чего зависит набор персонала – естественно от кадровой политики организации. При отсутствии оных можно потерять лучших работников. Кто является основным предметом найма?

- Сообщения знакомых и родственников
- Случайные люди, нашедшие работу по объявлению
- Частные кадровые агентства
- Выпускники профессиональных организаций

Схема найма двуединая. С одной стороны, мы должны учесть, что предлагает нам рынок труда (специалисты, их возможности), компетенции специалистов. На этой основе должна быть построена иерархия кадров. С другой стороны надо работать и внутри предприятия: набор должностей, их характеристики, описание (они могут как создаваться, так и дорабатываться). Следовательно, это создает иерархию потребностей кадров.

Именно на этом этапе происходит соответствие кандидатов и потребностей предприятия.

7. Организация процедур отбора, приема, увольнения

Отбор персонала заключается в оценке кандидатов, проводимой различными методами, в принятии решения о наиболее подходящей кандидатуре с последующим предложением занять вакантное место.

Как в прошлом, так и сегодня работников нередко выбирает руководитель без помощи кадровых служб, полагаясь на свою интуицию и опыт, а также, возможно, на рекомендации с прежнего места работы. Но при этом весьма вероятны ошибки, которые приводят к увольнению работника и к необходимости его замены, а это влечет за собой издержки.

На характер отбора влияют многие факторы, и главным образом – специфика организации. Но есть некие универсальные принципы, которые всегда нужно принимать во внимание при селективных процедурах, связанных с персоналом:

1. Во-первых, нужно учитывать, что действенный отбор претендентов невозможен без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость, того, о чем уже неоднократно шла речь - нужно заранее четко определить требования к кандидату.

2. Во-вторых, отбор претендентов не всегда должен проходить относительно максимально жестких требований, которые выдвигает вакантная должность. На практике наиболее пригодный кандидат – это не всегда абсолютная копия его желаемого портрета.

Многие кадровики вообще предпочитают описывать должности «усредненными требованиями», которые предполагают «только в среднем способных сотрудников».

3. В-третьих, необходимо избегать сознательных и бессознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений.

Самыми общими и универсальными критериями отбора, признанными во всем мире, являются:

- во-первых, образование кандидата;
- во-вторых, уровень его профессиональных навыков;
- в-третьих, опыт предшествующей работы;
- в-четвертых, личные качества кандидата, как демографические, социально-психологические, так и физические.

И так, на основе определенных критериев нужно провести сравнение претендента с неким «портретом идеального работника», т. е. проверить соответствие претендента выдвигаемым требованиям. Этим целям хорошо может служить так называемая профессиограмма.

Профессиограмма – это документ, который содержит комплексное, систематизированное и всестороннее описание объективных характеристик профессии и совокупность ее требований к индивидуально-психологическим особенностям человека. Другими словами, профессиограмма дает описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других характеристик определенного профессионального вида деятельности. Главной ее частью является психограмма, которая содержит описание собственно психологических характеристик и профессионально важных качеств личности специалиста.

Что касается непосредственных процедур отбора персонала, то обычно выделяют ряд последовательных шагов:

1. Первичный отбор на основе анализа резюме или предварительной отборочной беседы, непосредственной или по телефону.
2. Оформление анкетных и биографических данных.
3. Анализ этих данных и рекомендаций с предыдущих мест работы.
4. Собеседование.
5. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
6. Медицинский контроль
7. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
8. Принятие решения о найме на работу.

Структура и содержание анкеты в разных организациях могут различаться, но большинство содержит следующие вопросы:

1. Должность, на которую претендует кандидат.
2. Фамилия, имя, отчество, адрес, телефон, e-mail.
3. Дата и место рождения, гражданство.
4. Полученное образование. Включая дополнительное - специализированные курсы, семинары, тренинги.
5. Уровень подготовки и квалификация.
6. Семейное положение.
7. Состояние здоровья, например, наличие серьезных заболеваний.

8. Послужной список (имена предыдущих работодателей, описание ранее выполнявшейся работы, сроки работы, причины ухода)
9. Достижения.
10. Прочие сведения, которые кандидат желает указать о себе.

8. Порядок приема и увольнения

Если отбор претендентов закончился и вас выбрали, то необходимо заключение контракта. Его подписывают 1 руководитель, Вы. Скрепляют печатью. Делают 2 экземпляра: один идет работнику, второй – работодателю.

Контракт – соглашение между работником и работодателем. В нём должны быть оговорены вопросы, связанные с вашей специальностью, квалификацией, должностью и правилами внутреннего распорядка. Работодатель на основании контракта должен выплачивать зарплату и обеспечивать условия труда согласно закону и согласно соглашению сторон (ст. 15 КЗоТ).

Необоснованный отказ в работе категорически запрещен (после всех стадий проверки). Согласно ст. 16 КЗоТ работодатель должен письменного объяснить причину данного решения. Основным помощником работника в данной ситуации является профсоюз (если вы состоите в его членах).

«Срок трудового договора» - ст. 17 КЗоТ:

- 1) на время выполнения определенной работы
- 2) На определенный срок (от 1 года до 5 лет)
- 3) На неопределенный срок

Заключение трудового договора происходит в письменной форме. Но если происходит судебное разбирательство, то можно доказать, что вы являетесь работником данного предприятия и без наличия контракта. При отсутствии приказа, выдается письменное распоряжение под расписку. Допуск к работе начинается с момента фактического допущения к работе.

Вам не может быть отказано в работе, если вы договорились о переводе (ст. 18 КЗоТ). В трудовой книжке зафиксировано, с какого предприятия вас уволили или вы уволились и по какой причине.

При приеме на работу с вас не имеют права требовать дополнительные документы: свидетельство о браке, свидетельство о рождении детей... Но при желании получить льготы эти документы могут потребоваться. Раньше доказать, что вы являетесь кормильцем было просто, такие справки легко выдавались. Теперь процесс усложнился: необходимо настаивать, обращаться в службы занятости, социального обеспечения.

Родственники не имеют право работать вместе или под подчинением кого-либо из них (данные правила действуют только на государственных и муниципальных предприятиях).

Ст. 20 КЗоТ - в контракте должна быть оговорена пауза между наймом и отбором. Испытание не может назначаться для:

- Лиц менее 18 лет
- Молодые работники (окончившие ПТУ), молодые специалисты (окончившие ВУЗ) – действует 2 года после окончания.
- При переводе
- Инвалидов Великой Отечественной войны

Испытательный срок не может превышать 3 месяца. Но при заболевании нельзя пропускать работу больше испытательного срока. Иначе вас имеют право уволить без согласования с профсоюзом и без выплат социального пособия, как не прошедшего испытательный срок (ст. 23 КЗоТ). Если же возражений не было, то можно считать, что вы выдержали испытание и последующее расторжение договора немыслимо по этой причине.

По контракту администрация не имеет права привлекать вас к работе, несоответствующей указанной в контракте. Если предприятию необходимо перевести вас в

другое подразделение, то администрация может это сделать по производственной необходимости, но не имеет право существенно менять условия труда:

- ✓ Размер оплаты
- ✓ Режим труда
- ✓ Льготы
- ✓ Управление трудом

Перечисленные условия являются существенными. При их нарушении контракт либо разрывается по обоюдному соглашению, либо происходит оспаривание этих существенных условий труда.

При простое предприятия либо люди переводятся на нижеоплачиваемую работу, но с сохранением определенного среднего минимума. Но при этом существует ограничение перевода на неквалифицированные должности (ст. 28 КЗоТ).

Прекращение контракта.

- 1) по взаимному согласию сторон
- 2) по истечению срока
- 3) призыв на военную службу
- 4) по инициативе работника (ст. 31-32 КЗоТ). По данной причине чаще всего разрывают контракты женщины.
- 5) По инициативе администрации (ст. 33 КЗоТ)
- 6) По требованию профсоюзного органа (ст. 37 КЗоТ)
- 7) По приговору суда (если вы осуждены за уголовное преступление)
- 8) При переводе

При смене собственника работник продолжает свою работу. Если даже срок вашего договора истек, а вы не уволены (то есть ни одна из сторон не пожелала изменить отношения), то можно считать, что ваш договор продлен на неопределенный промежуток времени (ст. 30 КЗоТ).

Если вы желаете расторгнуть договор неопределенного срока, то необходимо известить вашего руководителя о вашем намерении. И администрация обязана расторгнуть договор в указанные сроки. В день увольнения можно требовать трудовую книжку и зарплату.

Расторжение договора по инициативе администрации.

При ликвидации предприятия (процедура банкротства)

Сокращение штата – администрация имеет право изменить структуру штата 1 раз в год (хотя теперь такие перетасовки происходят чаще)

При несоответствии занимаемой должности: в следствии недостаточной квалификации; из-за состояния здоровья (автомобильная катастрофа)

В результате прогула более 3 часов

Если вас наняли на место, которое вакантно в результате того, что его прежний держатель ушел в декрет, получил увечье при работе на производстве, то при их возвращении их должность им возвращается.

Алкогольное или наркотическое опьянение на работе.

При хищении вами имущества или в том случае, если произошло хищение, а вы являетесь материально ответственным.

При сокращении вас обязаны предупредить. Предприятие отдает предпочтение тем работникам, которые владеют более высокой квалификацией и производительностью труда. При равных условиях предпочтение отдается тем, у кого на иждивении 2 и более иждивенцев (не имеет самостоятельного заработка).

Выходное пособие – выплачивается, если вы было нарушено административное законодательство или имеют место случаи, указанные в – ст. 29 пункт 3 и 6, 33 пункт 2 и 6. Размер его не превышает 2-хнедельный средний заработок.

Приостановка выплаты заработной платы производится только по желанию уполномоченных органов в случаях, предусмотренных законодательством. Если вы вышли в нетрезвом состоянии, под наркотическим или токсическим опьянением.

Трудовая книжка – ст. 39 КЗоТ – основной документ о трудовой деятельности. Заводится на всех работников, работающих свыше 5 дней. Записи об увольнении должны производиться в точности соответствии с формулировками трудового законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт закона.

9. Профессиональная ориентация. Трудовая адаптация

1. Адаптация персонала - процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системе неформальных связей.

Адаптация персонала – это процесс вхождения новых сотрудников в коллектив, ознакомление их со спецификой работы.

2. Цели и задачи адаптации персонала в организации

1. Ускорение введения в курс дела новичков.
2. Снижение уровня текучести кадров.
3. Мотивация сотрудников на эффективную качественную работу, максимальную отдачу и рост производительности труда.
4. Сплоченность коллектива.

3. Этапы адаптации персонала

В каждой компании существует своя программа адаптации персонала. Процесс адаптации персонала, как правило, включает следующие этапы:

1. Подготовительный.

На данном этапе происходит представление новичка сотрудникам компании, организация его рабочего места, назначение куратора, документальное оформление. Также сюда может входить знакомство с историей компании, ее структурой, миссией, целями и задачами, продукцией, нормами, порядками, правилами корпоративной культуры.

2. Обучение.

Данный этап включает в себя теоретическую подготовку к основной работе, знакомство непосредственно со своими функциональными обязанностями и требованиями.

3. Практические задания.

Новичку предлагают включиться в реальный рабочий процесс сначала в качестве наблюдателя, затем самостоятельно.

4. Принятие решения о прохождении испытательного срока.

На данном этапе подводятся итоги работы нового сотрудника, анализируются его сильные и слабые стороны, успехи и неудачи и принимается решение касательно его дальнейшей судьбы – прошел он успешно испытательный срок и остается работать либо провалил его и уходит из компании.

4. Методы адаптации персонала

1.
 - наставничество (помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником).
 - тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.)
 - беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы).

- специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива).
- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой).
- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока).
- другие методы (аттестация, тестирование, обучение, день новичка, корпоративные мероприятия и пр.)

5. Выделяют следующие разновидности трудовой адаптации персонала:

- профессиональная адаптация.
- социально-психологическая адаптация.
- организационная адаптация.

профессиональная ориентация

Различают шесть основных личностных ориентаций, определяющих склонность человека к тому или иному типу карьер:

| | |
|---------------------------------|---|
| 1. Реалистическая ориентация | Люди обладающие такой ориентацией, склонны к занятиям, связанным с физическими нагрузками, требующим навыка, силы и координации. Например: работники сельского хозяйства, лесоводства и охотники. |
| 2. Исследовательская ориентация | Люди с исследовательской ориентацией склонны к карьере, скорее связанной с интровертной деятельностью, а это размышление, организация, интерпретация, чем с аффективной, а это общение, эмоции. Например: ученые, исследователи. |
| 3. Артистическая ориентация | Такие люди склонны к карьере, требующей самовыражения, артистического созидания, выражения эмоций и индивидуальности. Например: художники, музыканты, дизайнеры, учителя. |
| 4. Социальная ориентация | Такие люди склонны к карьере, которая предполагает скорее межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие. Например: социальная работа, дипломатическая служба. |
| 5. Инициативная ориентация | Эти люди склонны к карьере, подразумевающей вербальную активность, связанную с влиянием на других людей. Например: менеджеры, адвокаты, пресс-секретари. |
| 6. Обыкновенная ориентация | Такие люди предпочитают карьеру, обеспечивающую структурированную деятельность, а также профессии, в которых необходимо, чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности с организационными. Например: бухгалтера. Банкиры. |

10. Понятие конфликта. Причины конфликтов и типы конфликтов

Конфликт – отсутствие соглашения между двумя и более сторонами, а также группами лиц.

Конфликт может иметь положительную и негативную окраску. Но в любом случае, он рождается в ходе различного рода агрессии, споров и войн.

Конфликт может быть:

1. функциональным и вести к повышению эффективности работы организации
2. дисфункциональными, которые могут привести к снижению личной удовлетворенности, снижению сотрудничества и разрушением эффективной системы управления организацией.

Типы конфликтов.

Внутриличностные. Они имеют различные формы.

- ролевой конфликт (когда к типу предъявляются противоречивые требования по поводу рядовой работы; когда требования организации не соответствуют требованиям личности работника, а также при неудовлетворении работой; малой уверенности в себе; в связи со стрессом, далеко не всегда, связанным с трудом)

Межличностные – самый распространенный тип конфликтов.

•
это борьба за рабочую силу, капитал, борьба между руководителями за оборудование, за оснащение рабочего места.

11. Управление конфликтной ситуацией.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб для своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Управление конфликтом через решение проблемы осуществляется в следующем порядке:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой конфликтующей стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

12. Личный план карьеры менеджера

Карьера внутриорганизационная — означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно *в стенах одной организации*. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная - означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно *в разных организациях*. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная - характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, *но в рамках профессии и области деятельности*, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе. Еще пример, начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Карьера неспециализированная— этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная— вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера скрытая - вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих

обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера ступенчатая — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

13. Определение фазы служебного пути

В соответствии с законом Паркинсона, менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пора готовности (Г).
2. Пора благоразумия ($B = Г + 3$ года).
3. Пора выдвижения ($B = B + 7$ лет).
4. Пора ответственности ($O = B + 5$ лет).
5. Пора авторитета ($A = O + 3$ года).
6. Пора достижений ($D = A + 7$ лет).
7. Пора наград ($H = D + 9$ лет).
8. Пора важности ($Ba = H + 6$ лет).
9. Пора мудрости ($M = Ba + 3$ года).
10. Пора тупика ($T = M + 7$ лет).

Пора готовности – возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после обучения. При готовности (Г), равной 22 годам, менеджер достигнет поры тупика к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника.

Возрастная разница составляет 15–20 лет (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет поры достижений к 47 годам, когда руководителю – 62 года. Тут и происходит перелом. Доказано, что преемник, «зажимаемый руководителем» (Паркинсон), вместо фаз 6–10 проходит иные фазы:

6. Пора краха ($K = A + 7$ лет).
7. Пора зависти ($З = K + 9$ лет).
8. Пора смирения ($C = З + 4$ года).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился («отзавидовал» свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, тот, кому не дали права принимать важные решения в свое время, начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не советуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо, хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, никогда уже им не станет.

14. Разработка системы контроля для конкретного предприятия

Экономич. контроль – означает проверку выполнения тех или иных решений с целью установления хоз. законности и эк. целесообразности. Эк. контроль предполагает постоянное действие механизма возврата к ранее принятым решениям, например на каждом предприятии или в организации ежедневно принимаются определенные решения.

1. Контроль выполнения государственных заданий по развития подконтрольных государству отраслей народного хозяйства. 2. Контроль по развитию социальной сферы в отдельных регионах страны. 3. Борьба с посягательствами на государственную собственность. 4. Экономический контроль по соблюдению законов РФ в области финансовой и хозяйственной деятельности и принципов хозяйственного расчета. 5. Экономический контроль работы внутренних хозрасчетных подразделений, организаций, и пути совершенствования этого контроля. 6. Контроль за работой государственного аппарата на всех уровнях управления и борьба с коррупцией государственных чиновников.

Виды и направления экономического контроля.

Финансовый контроль – завершающая стадия управления финансами на всех уровнях управления финансовой системы. Проявление финансового контроля мы видим на предприятии, в организации, в управлении районом, областью и в целом страны. *Производственно-хозяйственный контроль* – выражается в проверке производства продукции, использования сырья и материалов, основных фондов, трудовых ресурсов, состояния экономики и др. Проявляется этот контроль в проверке проведения ревизий, производственно-хозяйственной деятельности цехов, отдельных производств, ОАО и др. *Контроль со стороны правоохранительных органов* - (МВД, ФСБ и др.) – проявляется в пресечении правонарушений. *Общественный контроль* – осуществляется СМИ, общественной палатой и др. Общественный контроль в ограниченном сочетании с гос контролем и должен быть направлен на пресечение коррупции чиновников различного уровня. *Финансовый контроль* делится на 2 вида: государственный и негосударственный контроль. Основная цель государственного контроля – оптимизировать поступления денежных средств в казну и довести государственные издержки управления до минимального уровня. Основная цель негосударственного контроля – довести до минимального уровня отчисления государству, а также другие издержки с целью повышения уровня прибыли на каждый вложенный рубль. *Государственный финансовый контроль* подразделяется на вневедомственный и ведомственный. *Негосударственный финансовый контроль* подразделяется на внешний, аудиторский и внутренний (внутрифирменный, внутрихозяйственный). По времени проведения контроль подразделяется на предварительный, текущий и последующий. Предварительный контроль проводится до совершения хоз. операции и имеет цель предупредить финансовые нарушения. Текущий контроль проводится в момент совершения хозяйственной операции. Последующий контроль проводится по завершении хозяйственных операций или этапов деятельности организации.

К процедуре предварительного ознакомления с организацией относятся: 1. определение целей проверки и возможности использования её результатов. 2. определение отраслевых особенностей и специфики деятельности. 3. организационно-управленческое устройство. 4. ознакомление с особенностями поведения руководителей и квалификации учетного персонала. 5. предварительное знакомство с условиями производства и с условиями сохранности активов. 6. знакомство с прежним актом ревизии, аудиторским заключением и отчетами внутренних аудиторов. 7. знакомство с отчетностью и состоянием б/у. 8. предварительное определение трудоемкости и сложности ревизии или аудита.

Годовой план контрольно-ревизионных работ составляется в квартальном разрезе с точным указанием срока, даты начала ревизии, состава бригады контролеров. К годовому плану прилагаются сведения о предыдущих ревизиях, аудиторских проверках с указанием, за какой период и кем она проводилась, а также графики отпусков работников контрольной

службы. Годовые планы визирует руководитель контрольно-ревизионной службы, и утверждает руководитель соответствующей организации.

Порядок проведения внешнего экономического контроля в организации.

После реорганизации контролирующих органов в стране, после перехода на рыночные отношения, сложилась определенная структура экономического контроля. 1. Государственная налоговая служба – определяет и осуществляет экономический контроль за деятельностью всех организаций, и поступлением налогов в федеральные и местные бюджеты. 2. Контрольно-бюджетные органы – осуществляют контроль за расходами средств из федерального и местного бюджетов, а также во всех отраслях экономики страны и управления. Внешний контроль осуществляют министерства, федеральные агентства и ведомства в своих подведомственных организациях, и руководит и направляет всю контрольную работу зам министра или руководитель агентства по экономическим вопросам. Эта работа как правило находится под контролем главного бухгалтера министерства или агентства. Проведение ревизий и проверок состоит из ряда этапов: 1. Установление делового контакта. 2. Оповещение и широкая огласка проводимых ревизий и проверок. 3. Ознакомление с объектом контроля. 4. Контрольная выборочная инвентаризация. 5. Проверка и ревизия соответствующих вопросов, предусмотренных программой. 6. Определение размера материального ущерба. 7. Дополнительное оформление результатов ущерба, составление акта.

Сущность системы внутреннего контроля в организации.

Важнейшей функцией управления и развития организаций выступает система внутреннего контроля, направленная на принятие эффективных управленческих решений. Система внутреннего контроля дает возможность контролировать производственные и экономические процессы организаций, оценивать деятельность структурных подразделений, постоянно обновлять коллектив аппарата управления организацией и повышать эффективность труда в цехах и на участках. На систему внутреннего контроля организации возложены следующие задачи: 1. Контроль за соблюдением устава организации и правил внутреннего распорядка. 2. Сохранность имущества организации и эффективного его использования с учетом технической и экономической безопасности. 3. Контроль за законностью заключенных договоров и хозяйственных операций. 4. Контроль за расходованием денежных средств и материальных ценностей. 5. Контроль за правильностью учета расчетов по оплате труда работников.

Основные задачи системы внутреннего контроля.

Важнейшей функцией управления и развития организаций выступает система внутреннего контроля, направленная на принятие эффективных управленческих решений. Система внутреннего контроля дает возможность контролировать производственные и экономические процессы организаций, оценивать деятельность структурных подразделений, постоянно обновлять коллектив аппарата управления организацией и повышать эффективность труда в цехах и на участках. *На систему внутреннего контроля организации возложены следующие задачи:* 1. Контроль за соблюдением устава организации и правил внутреннего распорядка. 2. Сохранность имущества организации и эффективного его использования с учетом технической и экономической безопасности. 3. Контроль за законностью заключенных договоров и хозяйственных операций. 4. Контроль за расходованием денежных средств и материальных ценностей. 5. Контроль за правильностью учета расчетов по оплате труда работников.

Сущность и задачи ревизии как элемента экономического контроля.

Ревизия представляет собой систему обязательных контрольных действий по документальной и фактической проверке законности и обоснованности совершенных в ревизионном периоде хозяйственных и финансовых операций ревизуемой организацией. Проверка представляет собой единственное контрольное действие или исследование состояния дел на определенном участке деятельности проверяемой организации.

Результаты ревизии оформляются актом, который подписывается руководителем ревизионной группы или контролером-ревизором, а при необходимости и членами ревизионной группы, а также руководителем и главным бухгалтером ревизуемой организации. Один экземпляр оформленного акта ревизии, подписанный руководителем ревизионной группы, вручается руководителю ревизуемой организации или лицу, уполномоченному под роспись, с указанием даты получения. По просьбе руководителя или главного бухгалтера ревизуемой организации по согласованию с руководителем ревизионной группы или контролером-ревизором может быть установлен срок до 5 рабочих дней, отведенный для ознакомления с актом ревизии и его подписании.

15.

16. Анализ конфликтов

В переводе с латинского значение слова **конфликт** – **столкновение**.

Субъектами конфликтного взаимодействия в организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации. В таком случае конфликтология их обозначает как **оппонентов**.

На основе вышеизложенного можно дать такое определение конфликта. **Конфликт** – это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов.

Под **предметом конфликта** мы понимаем объективно существующую или мыслимую (воображаемую) проблему, служащую причиной разбора между сторонами. Предмет конфликта – это и есть основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъекты вступают в противоборство. Это может быть проблема власти, обладание ценностями, престижа и т.д.» Определить предмет конфликта, по их мнению, очень важно, поскольку возникающее в конфликтах напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имеющим четких границ. Конфликт может иметь один основной предмет, который распадается на множество частных предметов. **Объектом конфликта** может выступать любой предмет материального мира или социальной реальности.

Важным понятием в конфликтологии является понятие **силы участников конфликтов**. Эта сила определяется наличием материальных, финансовых ресурсов, власти, поддержки и т. д. Для того, чтобы конфликт произошел, должна сложиться конфликтная ситуация и действия со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом. Такие действия называют **инцидентом**.

Виды: Это **эмоциональные конфликты**. Источник эмоциональных конфликтов кроется либо в личностных качествах оппонентов, либо в их психологической несовместимости. Наряду с эмоциональными конфликтами в организациях широкое распространение имеют **деловые конфликты**, которые происходят из-за вполне конфликтных объектов, распределения ресурсов, власти и т. д.

По направлению конфликты делятся на **горизонтальные** (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга), **вертикальные** (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) **исмешанные** (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие). **Конструктивный**

конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. **Деструктивный конфликт** возникает, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. **Внутриличностный конфликт** выражается в форме борьбы мотивов внутри человека, сопровождаемой эмоциональной напряженностью. Одна из самых распространенных форм – **ролевой конфликт**: когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. **Межличностный конфликт** – самый распространенный – возникает там, где сталкиваются разные школы, манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, неподкрепленное соответствующими возможностями. **Конфликт между личностью и группой** может возникнуть, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Стратегии и методы управления конфликтами в организациях

Определение основной конфликтной проблемы. Желательно выяснить: как я понимаю проблему; какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта; как мой партнер видит проблему; какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации; как можно наиболее лаконично и полно изложить нашу общую проблему; в каких вопросах мы с партнером расходимся: в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга.

Процесс разрешения любого конфликта складывается **из трех этапов**. Первый – подготовительный – это диагностика конфликта. Второй – разработка стратегии разрешения и технологии. Третий – реализация комплекса методов и средств. Диагностика конфликта включает: описание его видимых проявлений; определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы измерение интенсивности; определение сферы распространенности.

Различаются: **«силовая», «компромиссная» и «интегративная» модели** разрешения конкретных конфликтов. Силовая модель ведет к исходам конфликта двух видов: «победа-поражение», «поражение-поражение». Две другие модели – к возможному разрешению конфликта по типу «победа-победа» или «выигрыш-выигрыш». [19, С.227-232]

Все методы делятся на две группы: **негативные**, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; **позитивные**, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это – разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга. Как ни разнообразны виды борьбы, им присущи некоторые общие признаки, ибо любая борьба – это действие с участием, по крайней мере, двух субъектов, где один из них препятствует другому.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются **переговоры**. Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д. **Переговоры** – это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. Метод переговоров, основанных на определенных принципах, характеризуются четырьмя основными правилами.

1. Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера. Обсуждение их недопустимо, т. к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт.

2. Концентрация на интересах, а не на позициях. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.

3. Разработка взаимовыгодных вариантов. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. При такой ориентации возможно использование мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон – участников переговоров.

4. Поиск объективных критериев. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и, в конечном счете, оно не будет выполняться.

Применение позитивных методов разрешения конфликта воплощается достижением компромиссов или консенсусов между противоборствующими субъектами. Это формы завершения конфликта в основном по типу «выигрыш - выигрыш» или «победа-победа».

Компромисс означает соглашение на основе взаимных уступок. Различают компромиссы **вынужденные и добровольные**. Первые неизбежно навязываются сложившимися обстоятельствами. Или же общей ситуацией, угрожающей существованию конфликтующих сторон. Вторые, заключаются на основе соглашения по определенным вопросам и соответствуют какой-то части интересов всех взаимодействующих сил. Технология компромиссов достаточно сложна, во многом уникальна, но все же в ее структуре есть нечто повторяющееся. Таковы некоторые способы согласования интересов и позиций: консультация, диалог, дискуссия, партнерство и сотрудничество.

Консенсус – форма выражения согласия с аргументами противника в споре. Технология достижения консенсуса сложнее технологии компромиссов. Существенными элементами этой технологии являются: анализ спектра социальных интересов и выражающих их организаций выяснение полей тождества и различия, объективного совпадения и противоречия приоритетных ценностей и целей действующих сил, обоснование общих ценностей и приоритетных целей, на основе которых возможно согласие.

17. Личность и коллектив

Под коллективом понимается любая организованная группа людей (например, окоорганизованная группа. В том значении, которое приобрело понятие "коллектив" в педагогической литературе, коллективом называется объединение воспитанников (учеников), отличающееся рядом важных признаков:

- *Общая социально значимая цель*
- *Общая совместная деятельность*
- *Отношения ответственной зависимости*
- *Общий выборный руководящий орган*

Вопрос об отношениях коллектива и личности - один из ключевых, и в условиях демократизации воспитания, соблюдения прав и свобод человека он приобретает особую важность. В течение многих десятилетий вопрос о формировании личности ученика через воздействие на коллектив в отечественной педагогической литературе почти не рассматривался. Считалось, что личность должна безусловно подчиняться коллективу.

Процесс включения личности в систему коллективных отношений сложный, неоднозначный, нередко противоречивый. Прежде всего необходимо отметить, что он глубоко индивидуален.

Особенно сложным оказывается его положение, когда индивидуальный социальный опыт противоречит ценностям, принятым в данном коллективе. Столкновение противоположных линий поведения, взглядов на жизнь здесь просто неизбежно и приводит, как правило, к различным, не всегда предсказуемым результатам.

Каждый человек с большей или меньшей энергией стремится к самоутверждению в коллективе, к тому, чтобы занять в нем благоприятное для себя положение.

Каждый человек с большей или меньшей энергией стремится к самоутверждению в коллективе, к тому, чтобы занять в нем благоприятное для себя положение заслуживает внимания.

Научными исследованиями выделены три наиболее распространенные модели развития отношений между личностью и коллективом: 1) личность подчиняется коллективу (конформизм); 2) личность и коллектив находятся в оптимальных отношениях (гармония); 3) личность подчиняет себе коллектив (нонконформизм). В каждой из этих общих моделей выделяется множество линий взаимоотношений, например: коллектив отвергает личность; личность отвергает коллектив; сосуществование по принципу невмешательства и т. д.

Согласно первой модели личность может подчиняться требованиям коллектива естественно и добровольно, может уступать коллективу как внешней превосходящей силе, а может пытаться и дальше сохранять свою независимость и индивидуальность, подчиняясь коллективу лишь внешне, формально.

По второй линии поведения возможны различные пути развития событий: 1) личность внешне подчиняется требованиям коллектива, сохраняя внутреннюю независимость; 2) личность открыто "бунтует", сопротивляется, конфликтует.

Открытый "бунт" против коллектива - явление редкое.

Каждый член коллектива заинтересован в существовании дружного длительного объединения.

Типичная модель отношений личности и коллектива, - сосуществование.

Третья модель взаимоотношений личности с коллективом, когда личность подчиняет себе коллектив, встречается не часто. Яркая личность, ее индивидуальный опыт могут в силу тех или иных причин оказаться привлекательными в глазах членов коллектива.

18. Власть, руководство и стили управления

Власть - это возможность влиять на поведение других. Для того, чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции. По словам Лорда Эктона: "Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно". Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. В самом деле в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на ТВ. Но сила - вовсе не обязательный компонент власти.

Необходимость власти в управлении. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи

команд, так и вне ее. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. 1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворять насущную потребность или доставить удовольствие.

3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий (харизма - сила личных качеств).

Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его или ее долг - подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть называют традиционной властью. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Стиль руководства – это устойчивая система способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем. Различают общий и индивидуальный стили руководства. Общий стиль руководства проявляется в научном подходе ко всем общественным процессам, в высокой требовательности, нетерпимости к бюрократизму и формализму в управлении. Конкретно он может выражаться в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению и т.д. Индивидуальный стиль зависит от личных качеств руководителя, его характера, темперамента, знаний, опыта, убеждений, способностей. Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от конкретной ситуации применяются различные стили в определенных сочетаниях.

В зависимости от личных качеств различают три типа руководителей: *автократ, демократ, либерал*, а индивидуальный стиль руководства соответственно – *автократический, демократический, либеральный*.

19. Управление конфликтами, стрессами и изменениями

Конфликт - отсутствие согласия между двумя или более сторонами -лицами или группами, что обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д. Явное столкновение конфликта происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей препятствуют достижению поставленных целей. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта.

Причины конфликта: ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования; взаимозависимость заданий неправильное распределение ответственности; плохие коммуникации.

Существует несколько способов или методов определения причин конфликтного поведения, например, **метод картографии конфликта**. Суть этого метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

1 этап - проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не "тянет лямку" вместе со всеми, то проблему можно отобразить как "распределение нагрузки". Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как "общение". На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы. Не следует определять проблему в форме двоякого выбора противоположностей "да или нет", целесообразно оставить возможность нахождения новых и оригинальных решений.

2 этап - выявляются главные участники конфликта отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также смесь групповых и личных категорий. Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

3 этап - перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников - в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

Графическое отображение потребностей и опасений (см. табл. №1) расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии.

20. Определение типов темпераментов

Различают 4 вида темперамента: холерический (сильный неуравновешенный), сангвинический (сильный, уравновешенный, подвижный), флегматический (сильный, уравновешенный, инертный) и меланхолический (слабый).

К холерическому типу относятся люди с повышенной возбудимостью и неуравновешенностью. Холерик вспыльчив, агрессивен, прямолинеен в отношениях, инициативен в деятельности. Движения холерика быстры и резки. Наблюдается резкая смена эмоций. Он склонен переоценить свои силы и недооценить препятствия на пути к цели. Стремится в «первые ряды» Речь носит ярко выраженную окраску, склонен перебивать собеседника, говорить громко, в разговоре захватывать инициативу, горячо настаивать на своем.

Для холериков характерна цикличность в работе. Они способны со всей страстью отдаваться делу, за которое взялись, увлечься им. Однако при подавленном состоянии при упадке веры в свои возможности начатую работу забрасывают. Замедленный и спокойный темп работы холерикам не свойствен. Для них больше всего подходит работа, требующая немедленного исполнения.

К сангвиническому типу относятся люди с большой подвижностью, легко приспособляющиеся к изменяющимся условиям жизни, быстро находящие контакт с людьми, общительные независимо от их авторитета. Их внимание нестабильно, переключается быстро и легко. В коллективе сангвиники инициативны, общительны, веселы, жизнерадостны, с охотой берутся за любое дело, способны к увлечению. Речь живая и быстрая, а взгляд открытый. Сангвиники с охотой берутся за интересное дело, работая с увлечением. Они любят новизну, разнообразие ситуаций, перемену мест, избегая однообразия, шаблонности. Легко переживают неудачу. В работу включаются быстро. Однако, если дело требует терпения, могут отступить, как и утратить интерес. Сангвиники

отзывчивы, непринужденны, не склонны к беспокойству, но склонны к лидерству. Больше всего подходит им работа, требующая быстроты реакции и уравновешенности.

Меланхолическому типу людей присуще спокойствие, непринужденность, рассудительность, пессимистичность, сдержанность, тревожность. Обычно они тихие, необщительные, легко ранимые и длительное время переживают за свои поступки, способны делать самоанализ. Данный тип людей отличается высокой эмоциональной чувствительностью, повышенной ранимостью. Сильные воздействия затормаживают деятельность меланхолика. Замкнут. Трудно и медленно сближается с людьми. Настороженный, тревожный взгляд, стремится быть в «тени», негромкая речь, осторожные, робкие движения. Придает большое значение мелочам, склонен к внутренним переживаниям., ригиден. Болезненно и долго переживает неудачи и наказания. Опасается перемены мест, изменения уклада жизни. Склонен недооценить свои силы и переоценить препятствия. Для меланхолика больше всего подходит ровная, требующая усидчивости и терпения работа. Монотонная работа его не тяготит, в дружном коллективе он успешно выполняет порученное дело.

Ригидность (от лат. *rigidus* – твердость). Различают физиологическую ригидность – функциональное состояние скелетных мышц, выражающееся в чрезмерной их напряженности и психическую ригидность – недостаточные подвижность, переключаемость, приспособляемость мышления, установок по отношению к меняющимся требованиям среды.

Флегматическому типу людей присуще доброжелательность, уживчивость, благоразумие. В коллективе эти люди внушают к себе доверие, очень ровные в общении, настойчивый и упорный труженик. Прежде чем что-то сделать, они несколько раз взвешают свое решение. При наличии сильного торможения и уравновешенного процесса возбуждения ему нетрудно сдерживать свои порывы, строго следовать выработанному распорядку жизни. Флегматик солиден, работает неторопливо, ритмично. Внимание его в меру устойчивое, переключение внимания замедленное. Он скуп на слова. В меру общителен, предпочитает проверенные методы работы, контролирует свою деятельность, излишние проверки ему не мешают и не раздражают. Редко проявляет инициативу.

21.

22.

23. Логистика запасов

Материальные запасы – это сырье, материалы, комплектующие, готовая продукция и другие материальные ценности, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления.

Основная часть запасов на предприятии представляет собой предметы производства, входящие в материальный поток на различных стадиях его технологической переработки.

Запасы на предприятии образуются по двум основным причинам:

- несоответствие объемов поставки объемам разового потребления;
- разрыв во времени между моментом поступления материала и его потребления.

Поставка сырья материалов осуществляется в большинстве случаев периодически, и их потребление происходит, как правило, непрерывно и не совпадает во времени с поступлением. Поэтому для обеспечения бесперебойной работы каждое предприятие создает определенные запасы нужных ему видов сырья, материалов, полуфабрикатов, топлива и других ресурсов. Существуют и некоторые другие причины, приводящие к созданию запасов. Это – сезонные колебания цен; нарушение установленного графика поставок (непредсказуемое снижение интенсивности входного материального потока); возможность колебания спроса (непредсказуемое увеличение интенсивности выходного потока) и др.

На пути превращения сырья в конечное изделие и последующего движения этого изделия до конечного потребителя создаются два основных вида запасов: производственные и товарные запасы.

Производственные запасы формируются в организациях-потребителях и предназначены обеспечить бесперебойность производственного процесса. Товарные запасы представляют собой запасы готовой продукции у предприятий-изготовителей, а также запасы на пути следования товара от поставщика к потребителю, т.е. на предприятиях оптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути. Они необходимы для бесперебойного обеспечения потребителей материальными ресурсами.

Производственные и товарные запасы подразделяются на текущие, подготовительные, страховые и сезонные.

Текущие запасы необходимы предприятию для обеспечения бесперебойной работы в интервале между двумя поставками и обеспечения возможности производства продукции партиями оптимального размера. Эта часть запаса образуется в условиях равномерного и регулярного снабжения из-за несоответствия объемов поставки и разового потребления, а также задержек, связанных с движением материалов.

Подготовительные запасы выделяются из производственных для обеспечения бесперебойной работы в период, необходимый для подготовки материалов к использованию и доставки их на рабочие места.

Гарантированные (страховые) запасы необходимы для обеспечения работы предприятия на случай возможных перебоев в процессе снабжения или колебаний в объеме производства. С помощью этих запасов компенсируются отклонения фактического спроса от прогнозируемого, отклонения фактического объема выпускаемой продукции от запланированного и отклонения фактических сроков исполнения различных операций от плановых.

Сезонные запасы обусловлены сезонными колебаниями в объеме производства или потребления. Этот запас предназначен для удовлетворения прогнозируемого (сезонного) увеличения спроса, а также некоторой разгрузки предприятия на период отпусков.

Логистическая система управления запасами проектируется с целью непрерывного обеспечения потребителя каким-либо видом материального ресурса. Реализация этой цели достигается решением следующих задач:

- учет текущего уровня запаса на складах различных уровней;
- определение размера гарантийного (страхового) запаса;
- расчет размера заказа;
- определение интервала времени между заказами.

Для ситуации, когда отсутствуют отклонения от запланированных показателей и запасы потребляются равномерно, в теории управления запасами разработаны две основные системы управления, которые решают поставленные задачи, соответствуя цели непрерывного обеспечения потребителя материальными ресурсами. Такими системами являются:

1. система управления запасами с фиксированным размером заказа;
2. система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

Само название «система с фиксированным размером заказа» говорит об основополагающем параметре системы. Это – размер заказа. Он строго зафиксирован и не меняется ни при каких условиях работы системы. Определение размера заказа является поэтому первой задачей, которая решается при работе с данной системой управления запасами.

В системе с фиксированным размером заказа объем закупки должен быть не только рациональным, но и оптимальным, т. е. самым лучшим. Поскольку мы рассматриваем проблему управления запасами в логистической системе отдельной организации или экономики в целом, то критерием оптимизации должен быть минимум совокупных затрат

на хранение запасов и повторение заказа. Данный критерий учитывает три фактора, действующих на величину названных совокупных затрат:

- используемая площадь складских помещений;
- издержки на хранение запасов;
- стоимость оформления заказа.

Эти факторы тесно взаимосвязаны между собой, причем само направление их взаимодействия неодинаково в разных случаях. Желание максимально сэкономить затраты на хранение запасов вызывает рост затрат на оформление заказов. Экономия затрат на повторение заказа приводит к потерям, связанным с содержанием излишних складских помещений, и, кроме того, снижает уровень обслуживания потребителя. При максимальной загрузке складских помещений значительно увеличиваются затраты на хранение запасов, более вероятен риск появления неликвидных запасов.

Гарантийный (страховой) запас позволяет обеспечивать потребность на время предполагаемой задержки поставки. При этом под возможной задержкой поставки подразумевается максимально возможная задержка. Восполнение гарантийного запаса производится в ходе последующих поставок через использование второго расчетного параметра данной системы – прогового уровня запаса.

Пороговый уровень запаса определяет уровень запаса, при достижении которого производится очередной заказ. Величина порогового уровня рассчитывается таким образом, что поступление заказа на склад происходит в момент снижения текущего запаса до гарантийного уровня. При расчете порогового уровня задержка поставки не учитывается.

Третий основной параметр системы управления запасами с фиксированным размером заказа – **максимальный желательный запас**. В отличие от предыдущих двух параметров он не оказывает непосредственного воздействия на функционирование системы в целом. Этот уровень запаса определяется для отслеживания целесообразной загрузки площадей с точки зрения критерия минимизации совокупных затрат.

24. Логистика складирования

Склад или совокупность складов вместе с обслуживающей инфраструктурой образует складское хозяйство. Основные задачи складского хозяйства на промышленном предприятии состоят в организации нормального питания производства соответствующими материальными ресурсами, в обеспечении их сохранности и максимальном сокращении затрат, связанных с осуществлением складских операций.

Классификация складов.

Объективная необходимость в специально обустроенных местах для содержания запасов существует на всех стадиях движения материальных потоков, начиная от первичного источника сырья и кончая конечным потреблением. Этим объясняется наличие большого количества видов складов.

В зависимости от места в логистической цепи и роли в процессе товародвижения они разделяются на следующие группы:

1. склады предприятий – производителей продукции (в сфере снабжения);
2. склады потребителей продукции (в сфере производства);
3. склады сбытовых организаций (в сфере распределения);
4. склады посреднических организаций.

Склады предприятий-производителей специализируются на хранении сырья, материалов, комплектующих и другой продукции производственного назначения и осуществляют снабжение прежде всего производящих потребителей.

Склады потребителей продукции предназначены для обеспечения непрерывности протекания технологических процессов. На этих складах хранятся запасы незавершенного производства, приборы, инструменты, запчасти и др. В зависимости от роли в процессе

производства и подчиненности склады промышленных организаций разделяются на снабженческие (подчиняются отделу материально-технического снабжения), питающие производство материалами, комплектующими изделиями, покупными полуфабрикатами и т.п.; производственные (подчиняются планово-производственному или планово-диспетчерскому отделу), предназначенные для хранения полуфабрикатов собственного производства и технологической оснастки; сбытовые (подчиняются отделу сбыта), в которых хранятся материальные ценности, подлежащие реализации. В зависимости от сферы обслуживания склады предприятий подразделяются на общезаводские (центральные), прицеховые (филиалы центральных складов) и цеховые, подчиняющиеся начальникам цехов.

Склады сбытовых организаций служат для поддержания непрерывности движения товаров из сферы производства в сферу потребления. Основное их назначение заключается в преобразовании производственного ассортимента в торговый и в бесперебойном обеспечении различных потребителей, включая розничную сеть.

Склады посреднических (прежде всего транспортных) организаций предназначены для временного складирования, связанного с экспедицией материальных ценностей. Сюда относятся: склады железнодорожных станций; грузовые терминалы автотранспорта, морских и речных портов; терминалы воздушного транспорта. По характеру выполняемых операций грузопереработки они относятся к транспортно-перевалочным. Группа этих складов может находиться в рамках как снабженческой, так и распределительной логистики.

По функциональному назначению все склады делятся на пять разновидностей:

1. склады перевалки (оборота) грузов в транспортных узлах при выполнении смешанных, комбинированных и других перевозок;
2. склады хранения, обеспечивающие концентрацию необходимых материалов и их хранение для соответствующего функционирования производства;
3. склады комиссионирования, предназначенные для формирования заказов в соответствии со специфическими требованиями клиентов;
4. склады сохранения, обеспечивающие сохранность и защиту складироваемых изделий;
5. специальные склады (например, таможенные склады, склады временного хранения материалов, тары, возвратных отходов и т.д.).

По конструктивным характеристикам склады подразделяются на закрытые, полужакрытые (имеющие только крышу или крышу и одну, две или три стены) и открытые площадки.

В зависимости от специфики и номенклатуры хранимых материалов склады подразделяются на универсальные и специализированные. В универсальных складах хранятся материальные ресурсы широкой номенклатуры. Специализированные склады предназначаются для хранения однородных материалов (например, склад чугуна, лакокрасочных материалов и т.д.).

Различают склады и по степени механизации складских операций: немеханизированные, механизированные, автоматизированные и автоматические.

К основным функциям склада можно отнести следующие:

1. Создание необходимого ассортимента в соответствии с заказом потребителей. Склады торговли осуществляют преобразование производственного ассортимента в потребительский в соответствии с заказом клиента. Создание нужного ассортимента на складе содействует эффективному выполнению заказов потребителей и осуществлению более частых поставок в том объеме, который требуется клиенту.

2. Складирование и хранение. Выполнение этой функции позволяет выравнять временную разницу между выпуском продукции и ее потреблением, дает возможность на базе создаваемых запасов обеспечивать непрерывный производственный процесс и бесперебойное снабжение потребителей. Хранение товаров в распределительной системе необходимо также и в связи с сезонным потреблением некоторых товаров.

3. Унитизация партий отгрузки и транспортировка грузов. Многие потребители заказывают со складов партии «меньше чем вагон» или «меньше чем трейлер», что значительно увеличивает издержки, связанные с доставкой таких грузов. Для сокращения транспортных расходов склад может осуществлять функцию объединения (унитизацию) небольших партий грузов для нескольких клиентов до полной загрузки транспортного средства.

4. С целью обеспечения более высокого уровня обслуживания потребителей склады могут оказывать клиентам различные услуги: подготовка товаров для продажи (фасовка продукции, заполнение контейнеров, распаковка и т.д.); проверка функционирования приборов и оборудования, монтаж; придание продукции товарного вида; транспортно-экспедиционные услуги и т.д.

Эффективное функционирование складского хозяйства и входящих в него складов в системе логистики, независимо от их назначения и вида деятельности, возможно лишь при успешном решении целого ряда проблем.

Основным проблемам, с которыми фирмы сталкиваются при создании складского хозяйства и рационализации действующих складов являются:

- выбор между собственным складом и складом общего пользования;
- определение количества складов и размещения складской сети;
- выбор места расположения склада;
- определение вида и размера склада;
- разработку системы грузопереработки и складирования.

Каждая фирма может иметь собственные склады либо арендовать место в складах общественного пользования. Степень контроля выше, если фирма располагает собственными складами. Однако в этом случае склады связывают капитал, а при необходимости изменить место хранения фирма не может реагировать достаточно гибко. С другой стороны, склады общественного пользования не только взимают плату за арендуемые фирмой площади, но и оказывают дополнительные (платные) услуги по осмотру товара, его упаковке, отгрузке и оформлению счетов-фактур. Прибегая к услугам складов общественного пользования, фирма имеет широкий выбор как мест хранения, так и типов складских помещений.

В настоящее время проявляется стремление к интеграции и координации складского хозяйства, которое проявляется в различных формах: функциональной, организационной и межотраслевой или в их сочетаниях. Функциональная кооперация происходит на основе заключения двусторонних или многосторонних хозяйственных договоров о совместных складских операциях для сокращения связанных с ними затрат, а организационная интеграция – путем объединения владельцев оптовых складов в ассоциации. Организационное укрупнение складских предприятий оптовой торговли позволяет существенно уменьшить издержки обращения, поднять рентабельность, повысить производительность труда. Некоторые организации оптово-розничной торговли устанавливают кооперационные связи с обслуживаемыми предприятиями для лучшего совместного использования торговых и производственных складов. Иногда они ассоциируют свои торговые склады с транспортными терминалами или арендуют у последних неиспользуемые ими складские площади.

Количество складов и размещение складской сети.

Территориальное размещение складов и их количество определяются мощностью материальных потоков, спросом на рынке сбыта, размерами региона сбыта и концентрацией в нем потребителей, относительным расположением поставщиков и покупателей и т.д. Малые и средние предприятия, ограничивающие сбыт своей продукции одним или несколькими близлежащими регионами, имеют, как правило, один склад. Увеличение числа складов связано с изменением общих расходов на размещение складской сети.

При увеличении числа складов в системе уменьшаются транспортные расходы на доставку со склада конечному потребителю и расходы от упущенных продаж; одновременно происходит увеличение расходов на содержание складов и хранение запасов в связи с ростом процента на капитал, вложенный в запасы. Максимальное приближение складов к потребителям дает возможность более четко и точно реагировать на изменение их требований, что позволяет сократить расходы от упущенных продаж.

Принимая решение о количестве складов, предприятие должно исходить из условия минимизации общих суммарных издержек обращения.

На практике используются два варианта формирования и размещения складской сети – **централизованная и децентрализованная система складов.**

Централизованная система складирования включает в себя один крупный центральный склад, где накапливается основная часть запасов, и филиальные склады (в их числе и склады общего пользования), располагающиеся в регионах сбыта. В **децентрализованной системе** основная часть запасов концентрируется в сети складов, рассредоточенных в различных регионах в непосредственной близости от потребителя. Такая схема размещения складов наиболее целесообразна в системе распределения, где основным клиентом выступает розничная сеть, осуществляющая заказы мелкими партиями, но с более частой периодичностью поставки.

Выбор рациональной системы складирования должен осуществляться в следующем порядке:

1. определяются место склада в логистической цепи и его функции;
2. устанавливается общая направленность технической оснащённости складской системы (механизованная, автоматизированная, автоматическая);
3. определяется задача, которой подчинена разработка системы складирования;
4. выбираются элементы каждой складской подсистемы;
6. создаются комбинации выбранных элементов всех подсистем;
7. осуществляется предварительный выбор конкурентных вариантов из всех технически возможных;
8. проводится технико-экономическая оценка каждого конкурентного варианта;
9. осуществляется альтернативный выбор рационального варианта.

Выбор элементов складских подсистем ведется с помощью схем и диаграмм или разработанных программ на ЭВМ. Это обеспечивает методический подход с учетом всех возможных вариантов

25. Контроль, учет и анализ работы структурного подразделения

Экономич. контроль – означает проверку выполнения тех или иных решений с целью установления хоз. законности и эк. целесообразности. Эк. контроль предполагает постоянное действие механизма возврата к ранее принятым решениям, например на каждом предприятии или в организации ежедневно принимаются определенные решения.

1. Контроль выполнения государственных заданий по развитию подконтрольных государству отраслей народного хозяйства. 2. Контроль по развитию социальной сферы в отдельных регионах страны. 3. Борьба с посягательствами на государственную собственность. 4. Экономический контроль по соблюдению законов РФ в области финансовой и хозяйственной деятельности и принципов хозяйственного расчета. 5. Экономический контроль работы внутренних хозрасчетных подразделений, организаций, и пути совершенствования этого контроля. 6. Контроль за работой государственного аппарата на всех уровнях управления и борьба с коррупцией государственных чиновников.

Виды и направления экономического контроля.

Финансовый контроль – завершающая стадия управления финансами на всех уровнях управления финансовой системы. Проявление финансового контроля мы видим на предприятии, в организации, в управлении районом, областью и в целом страны. *Производственно-хозяйственный контроль* – выражается в проверке производства продукции, использования сырья и материалов, основных фондов, трудовых ресурсов, состояния экономики и др. Проявляется этот контроль в проверке проведения ревизий, производственно-хозяйственной деятельности цехов, отдельных производств, ОАО и др. *Контроль со стороны правоохранительных органов* - (МВД, ФСБ и др.) – проявляется в пресечении правонарушений. *Общественный контроль* – осуществляется СМИ, общественной палатой и др. Общественный контроль в ограниченном сочетании с гос контролем и должен быть направлен на пресечение коррупции чиновников различного уровня. *Финансовый контроль* делится на 2 вида: государственный и негосударственный контроль. Основная цель государственного контроля – оптимизировать поступления денежных средств в казну и довести государственные издержки управления до минимального уровня. Основная цель негосударственного контроля – довести до минимального уровня отчисления государству, а также другие издержки с целью повышения уровня прибыли на каждый вложенный рубль. *Государственный финансовый контроль* подразделяется на вневедомственный и ведомственный. *Негосударственный финансовый контроль* подразделяется на внешний, аудиторский и внутренний (внутрифирменный, внутрихозяйственный). По времени проведения контроль подразделяется на предварительный, текущий и последующий. Предварительный контроль проводится до совершения хоз. операции и имеет цель предупредить финансовые нарушения. Текущий контроль проводится в момент совершения хозяйственной операции. Последующий контроль проводится по завершении хозяйственных операций или этапов деятельности организации.

К процедуре предварительного ознакомления с организацией относятся: 1. определение целей проверки и возможности использования её результатов. 2. определение отраслевых особенностей и специфики деятельности. 3. организационно-управленческое устройство. 4. ознакомление с особенностями поведения руководителей и квалификации учетного персонала. 5. предварительное знакомство с условиями производства и с условиями сохранности активов. 6. знакомство с прежним актом ревизии, аудиторским заключением и отчетами внутренних аудиторов. 7. знакомство с отчетностью и состоянием б/у. 8. предварительное определение трудоемкости и сложности ревизии или аудита.

Годовой план контрольно-ревизионных работ составляется в квартальном разрезе с точным указанием срока, даты начала ревизии, состава бригады контролеров. К годовому плану прилагаются сведения о предыдущих ревизиях, аудиторских проверках с указанием, за какой период и кем она проводилась, а также графики отпусков работников контрольной службы. Годовые планы визирует руководитель контрольно-ревизионной службы, и утверждает руководитель соответствующей организации.

Порядок проведения внешнего экономического контроля в организации.

После реорганизации контролирующих органов в стране, после перехода на рыночные отношения, сложилась определенная структура экономического контроля. 1. Государственная налоговая служба – определяет и осуществляет экономический контроль за деятельностью всех организаций, и поступлением налогов в федеральные и местные бюджеты. 2. Контрольно-бюджетные органы – осуществляют контроль за расходами средств из федерального и местного бюджетов, а также во всех отраслях экономики страны и управления. Внешний контроль осуществляют министерства, федеральные агентства и ведомства в своих подведомственных организациях, и руководит и направляет всю контрольную работу зам министра или руководитель агентства по экономическим вопросам. Эта работа как правило находится под контролем главного бухгалтера министерства или агентства. Проведение ревизий и проверок состоит из ряда этапов: 1.

Установление делового контакта. 2. Оповещение и широкая огласка проводимых ревизий и проверок. 3. Ознакомление с объектом контроля. 4. Контрольная выборочная инвентаризация. 5. Проверка и ревизия соответствующих вопросов, предусмотренных программой. 6. Определение размера материального ущерба. 7. Дополнительное оформление результатов ущерба, составление акта.

Сущность системы внутреннего контроля в организации.

Важнейшей функцией управления и развития организаций выступает система внутреннего контроля, направленная на принятие эффективных управленческих решений. Система внутреннего контроля дает возможность контролировать производственные и экономические процессы организаций, оценивать деятельность структурных подразделений, постоянно обновлять коллектив аппарата управления организацией и повышать эффективность труда в цехах и на участках. На систему внутреннего контроля организации возложены следующие задачи: 1. Контроль за соблюдением устава организации и правил внутреннего распорядка. 2. Сохранность имущества организации и эффективного его использования с учетом технической и экономической безопасности. 3. Контроль за законностью заключенных договоров и хозяйственных операций. 4. Контроль за расходованием денежных средств и материальных ценностей. 5. Контроль за правильностью учета расчетов по оплате труда работников.

Основные задачи системы внутреннего контроля.

Важнейшей функцией управления и развития организаций выступает система внутреннего контроля, направленная на принятие эффективных управленческих решений. Система внутреннего контроля дает возможность контролировать производственные и экономические процессы организаций, оценивать деятельность структурных подразделений, постоянно обновлять коллектив аппарата управления организацией и повышать эффективность труда в цехах и на участках. *На систему внутреннего контроля организации возложены следующие задачи:* 1. Контроль за соблюдением устава организации и правил внутреннего распорядка. 2. Сохранность имущества организации и эффективного его использования с учетом технической и экономической безопасности. 3. Контроль за законностью заключенных договоров и хозяйственных операций. 4. Контроль за расходованием денежных средств и материальных ценностей. 5. Контроль за правильностью учета расчетов по оплате труда работников.

Сущность и задачи ревизии как элемента экономического контроля.

Ревизия представляет собой систему обязательных контрольных действий по документальной и фактической проверке законности и обоснованности совершенных в ревизионном периоде хозяйственных и финансовых операций ревизуемой организацией. Проверка представляет собой единственное контрольное действие или исследование состояния дел на определенном участке деятельности проверяемой организации.

Результаты ревизии оформляются актом, который подписывается руководителем ревизионной группы или контролером-ревизором, а при необходимости и членами ревизионной группы, а также руководителем и главным бухгалтером ревизуемой организации. Один экземпляр оформленного акта ревизии, подписанный руководителем ревизионной группы, вручается руководителю ревизуемой организации или лицу, уполномоченному под роспись, с указанием даты получения. По просьбе руководителя или главного бухгалтера ревизуемой организации по согласованию с руководителем ревизионной группы или контролером-ревизором может быть установлен срок до 5 рабочих дней, отведенный для ознакомления с актом ревизии и его подписании.

26. Сущность и технология процесса контроля

Сущность и задачи ревизии как элемента экономического контроля.

Ревизия представляет собой систему обязательных контрольных действий по документальной и фактической проверке законности и обоснованности совершенных в ревизионном периоде хозяйственных и финансовых операций ревизуемой организацией. Проверка представляет собой единственное контрольное действие или исследование состояния дел на определенном участке деятельности проверяемой организации.

Результаты ревизии оформляются актом, который подписывается руководителем ревизионной группы или контролером-ревизором, а при необходимости и членами ревизионной группы, а также руководителем и главным бухгалтером ревизуемой организации. Один экземпляр оформленного акта ревизии, подписанный руководителем ревизионной группы, вручается руководителю ревизуемой организации или лицу, уполномоченному под роспись, с указанием даты получения. По просьбе руководителя или главного бухгалтера ревизуемой организации по согласованию с руководителем ревизионной группы или контролером-ревизором может быть установлен срок до 5 рабочих дней, отведенный для ознакомления с актом ревизии и его подписании.

Содержание акта ревизии.

Акт ревизии состоит из вводной и описательной частей. Вводная часть акта ревизии должна содержать следующую информацию: 1. Наименование темы ревизии. 2. Дата и место составления акта ревизии. 3. Кем и на каком основании проведена ревизия. Указать номер и дату удостоверения на проверку, а также указание на плановый характер ревизии и ссылку на задание. 4. Проверяемый период и сроки проведения ревизии. За какой период (количество лет) работы предприятия проводится проверка. 5. Полное наименование, реквизиты предприятия, ИНН. 6. Ведомственная принадлежность и наименование вышестоящей организации. 7. Сведения об учредителях проверяемой организации. 8. Основные цели и виды деятельности проверяемой организации. 9. Имеющиеся у организации лицензии на осуществление отдельных видов деятельности. 10. Перечень и реквизиты всех счетов в банках, включая депозитные и лицевые счета, открытые в органах федерального казначейства. 11. Кто в проверяемый период имел право первой подписи и кто является главным бухгалтером. 12. Кем и когда проводилась предыдущая ревизия, что сделано в организации за прошедший период по устранению ею выявленных недостатков и нарушений. Вводная часть акта ревизии может содержать и иную информацию, относящуюся к предмету ревизии. Описательная часть акта ревизии должна состоять из разделов в соответствии с вопросами, указанными в программе ревизии. Первый раздел – проверка учета денежных средств. Он начинается с проверки кассовых операций. В нем указывается, что в результате проверки учета наличных денежных средств в кассе установлена недостача или излишек или полное совпадение денежных средств (смотреть акт инвентаризации кассовой наличности от определенного числа). Далее необходимо описать, что выявили при проверке кассовых документов и отразить нарушения, выявленные в ходе проверки кассовой книги, оформление первичных документов по кассе и ведение синтетического и аналитического учета по кассе.

27. Управление качеством работы подразделения

Качество – это авторитет фирмы, увеличение прибыли, ее процветание, поэтому работа по управлению качеством фирмы является важнейшим видом деятельности для всего персонала, от руководителя до конкретного исполнителя.

Важными свойствами для оценки качества являются:

- **технический уровень**, материализующий в продукции научно-технические достижения;
- **эстетический уровень**, характеризующийся комплексом свойств, связанных с эстетическими ощущениями и взглядами;
- **эксплуатационный уровень**, связанный с технической стороной использования продукции (уход за изделием, ремонт и т. п.);
- **техническое качество** – гармоничная увязка предполагаемых и фактических потребительных свойств в эксплуатации изделия (функциональная точность, надежность, длительность срока службы).

В соответствии со стандартом ISO 9000:1994:

Качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

Обобщая рассмотренные аспекты качества продукции, ГОСТ 15467-79 дает ему следующее определение: «**Качество продукции** – это совокупность свойств продукции, обуславливающих её пригодность удовлетворять определённые потребности в соответствии с её назначением».

Управление качеством как фактор успеха предприятия в конкурентной борьбе

Рыночная экономика включает конкуренцию между субъектами и объектами рынка. **Под конкуренцией понимают** соперничество между отдельными лицами или хозяйственными единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели на каком-либо поприще.

С конкуренцией тесно связано и понятие конкурентоспособности.

Конкурентоспособность – способность выдерживать конкуренцию, противостоять ей. При этом понятие конкурентоспособности применяют как к товарам (услугам), так и к предприятиям, фирмам и другим организациям.

Конкурентоспособность товара – это его относительная характеристика, которая отражает отличие данного товара от товара конкурента, во-первых, по степени соответствия одной и той же общественной потребности, а во-вторых, по затратам на удовлетворение этой потребности. Под затратами понимается цена потребления, включающая издержки покупателя, связанные с приобретением товара, и все расходы, возникающие при его потреблении или использовании.

Конкурентоспособность товара характеризуется тремя группами показателей:

- **полезностью** (качество, эффект от использования и т.п.);
- **определяющими затратами потребителя** при удовлетворении его потребностей посредством данного изделия (затраты на приобретение, использование, техническое обслуживание, ремонт, утилизацию и т.п.);
- **конкурентоспособностью предложения** (способ продвижения продукции на рынок, условия поставки и платежа, каналы сбыта, сервисное обслуживание и т.д.).

Параметры конкурентоспособности продукции (рис. 1.2) подразделяются на

- **нормативные** (соответствие товара стандартам, техническим условиями, законодательству),
- **технические** (технологические свойства товара, определяющие область его применения, надежность, долговечность, мощность и т.д.),
- **экономические** (уровень расходов покупателя на приобретение, потребление и утилизацию товара, т.е. цена потребления),
- **организационные** (система скидок, комплектность поставок, сроки и условия поставок и пр.).

Качество как объект управления

В МС ИСО 8402:86: «Качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности».

В этом определении выделим термины: «объект», «характеристика», «потребность».

Объект – то, что может быть индивидуально описано и рассмотрено. Объектом, в частности, может быть:

- любой вид деятельности (научная, производственная, общественная и т.д.) или процесс;
- продукция (технические средства, программные средства, перерабатываемые материалы, услуги);
- организация, система или отдельное лицо;
- любая комбинация из перечисленных объектов.

К объекту предъявляются требования, чтобы определиться в его качестве, которые могут выдвигаться и потребителем, и заказчиком, и документацией (например, стандартом).

Под **характеристикой** понимается отличительное свойство объекта. Характеристиками могут быть показатели качества, а также любые физические, органолептические, эргономические или функциональные свойства объекта.

Потребность – это состояние неудовлетворенности требований организма, личности, предприятия или общества, необходимых для его нормального функционирования. С повышением уровня жизни возрастает степень неудовлетворенности потребителя качеством выпускаемой продукции, а следовательно, и возрастает степень его требований к новой продукции, которая должна быть более качественной.

1. Качество продукции

Продукция – это материализованный результат процесса трудовой деятельности, обладающий полезными свойствами, полученный в определенном месте за определенный интервал времени и предназначенный для использования потребителями в целях удовлетворения их потребностей как общественного, так и личного характера.

Свойство продукции – это объективная особенность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации или потреблении.

Качество продукции – это совокупность свойств продукции, обуславливающая ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Система управления качеством продукции – это совокупность управляющих органов и объектов управления, взаимодействующих с помощью материально-технических и информационных средств при управлении качеством продукции.

Целью управления является достижение требуемого уровня качества продукции.

4. Классификация факторов, влияющих на качество продукции

Факторы, влияющие на качество продукции:

1. Технические:

- вид изготавливаемой продукции и серийность ее производства;
- состояние технической документации;
- качество технологического оборудования, оснастки, инструмента;
- состояние испытательного оборудования;
- качество средств измерений и контроля;
- качество исходных материалов, сырья, комплектующих.

2. Организационные:

- обеспеченность материалами, сырьем;
- техническое обслуживание оборудования, оснастки;
- планомерность и ритмичность работы;
- организация работ с поставщиками;
- организация информационного обеспечения;
- научная организация труда, культура производства;
- организация питания и отдыха.

3. Экономические:

- формы оплаты труда;
- величина заработной платы;

- премирование за высококачественный труд;
- удержания за брак;
- соотношения между качеством, ценой и себестоимостью продукции.

4. Социальные:

- состояние воспитательной работы;
- подбор, расстановка и перемещение кадров;
- организация учебы;
- проведение соревнований;
- взаимоотношения в коллективе;
- жилищно-бытовые условия;
- организация отдыха во вне рабочее время.

28. Основные финансовые показатели работы организации и подразделения

29. Разработка мер по повышению эффективности работы подразделения

Степень эффективности использования экономических ресурсов предприятием определяется

относительно достигнутого общественным производством уровня развития производительных сил и, разумеется, производственных и прочих отношений, относительно эффективности использования ресурсов конкурентами.

Целью разработки финансовой политики структурного подразделения должно являться построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей его деятельности.

Бухгалтерии структурного подразделения необходимо:

- рассчитать потребность в заемных средствах (при ее отсутствии возможную выгоду от их привлечения);
- правильно выбрать кредитную организацию (учитывая наличие лицензии, размер процентной ставки, способы ее расчета – сложным процентом или простым процентом, сроки погашения, формы выдачи, репутацию на рынке ценных бумаг, условия пролонгации кредитов и т.д.);
- составить план погашения заемных средств и расчет процентной суммы с учетом особенностей налогообложения прибыли.

В результате анализа оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности с учетом их нормативных значений рекомендуется провести следующие мероприятия:

1. Принятие решения о замене неденежных форм расчетов или по крайней мере об установлении их оптимального критического уровня на основе анализа эффективности вексельных расчетов.
2. Составление программы по ликвидации задолженности и выплате заработной платы.
3. Рассмотрение возможности реструктуризации задолженности по платежам в федеральный бюджет и внебюджетные государственные фонды.

В целях управления издержками и выбора амортизационной политики рекомендуется использовать данные финансово экономического анализа, которые дают первоначальное представление об уровне издержек предприятия, а также уровне рентабельности. При разработке учетной политики предприятия рекомендуется выбрать такие методы калькулирования себестоимости, которые обеспечивают наиболее наглядное представление о структуре издержек, уровне постоянных и переменных затрат, доле коммерческих расходов.

В целях создания предпосылок для эффективной аналитической работы и повышения качества принимаемых финансово-экономических решений необходимо четко определить и организовать отдельный управленческий учет затрат по следующим группам:

А) переменные затраты, которые возрастают либо уменьшаются пропорционально объему продаж. Это расходы на закупку готовой продукции, потребление электроэнергии, транспортные издержки, торгово-комиссионные и другие расходы;

Б) постоянные затраты, изменение которых не связано непосредственно с изменением объемов продаж. К таким затратам относятся амортизационные отчисления, проценты за кредит, арендная плата, затраты на содержание аппарата управления, административные расходы и др.;

В) смешанные затраты, состоящие из постоянной и переменной части. К таким затратам относятся, например, затраты на текущий ремонт оборудования, почтовые и телеграфные расходы и др.

Анализ финансовой деятельности структурного подразделения дает возможность разработать программу мероприятий по повышению эффективности управления финансовой деятельностью на предприятии и обеспечить контроль за ее практическим осуществлением, по следующим направлениям:

1. Построение системы управления денежными потоками в структурном подразделении
2. Методика расчета экономичного размера заказа и материальных запасов.
3. Методика проведения мероприятий по управлению дебиторской задолженностью предприятия.

Для того чтобы разработать мероприятия по повышению эффективности целесообразно сначала провести анализ резервов предприятия, т.е. узнать за счет чего и на сколько можно повысить этот показатель.

Определение величины резервов производится следующим образом:

- резерв роста выпуска продукции;
- резерв увеличения количества рабочих мест;
- резерв увеличения фонда рабочего времени за счет сокращения его потерь по вине предприятия

Основным направлением повышения эффективности любого предприятия является увеличение производства продукции, а, следовательно, и прибыли.

Ряд мероприятий по повышению эффективности:

-осуществление эффективной ценовой политики, дифференцированной по отношению к отдельным категориям покупателей.

-рассмотрение и по возможности устранение причин возникновения перерасхода финансовых ресурсов на коммерческие расходы.

-увеличение объема выпуска продукции из сырья высшей очистки

-совершенствование рекламной деятельности, повышение эффективности отдельных рекламных мероприятий.

-осуществление системного контроля за работой оборудования и проведение своевременной его наладки, с целью недопущения снижения качества и выпуска бракованной продукции.

-при вводе в эксплуатацию нового оборудования уделять достаточно внимания обучению и подготовке кадров, повышению их квалификации, для эффективного использования оборудования и недопущения его поломки из-за низкой квалификации.

-повышение квалификации работников, сопровождающуюся ростом производительности труда.

-разработать и ввести эффективную систему материального стимулирования персонала, тесно связанную с основными результатами хозяйственной деятельности предприятия и экономией ресурсов.

-использовать системы депремирования работников при нарушении трудовой или технологической дисциплины.

-разработать и осуществить мероприятия, направленные на улучшение материального климата в коллективе, что в конечном итоге отразится на повышении производительности труда.

-осуществлять постоянный контроль за условиями хранения и транспортировки сырья и готовой продукции.

Основными направлениями повышения эффективности деятельности являются: снижение фондоемкости, трудоемкости и капиталоемкости производства продукции, увеличение прибыли - направление повышения эффективности коммерческой деятельности.

Снижение трудоёмкости продукции - важнейший фактор повышения производительности труда. Достигнуть снижения трудоёмкости возможно за счёт повышения производительности труда.

30.

31. Юридическое значение документов

Все документы должны быть правильно оформлены, приняты (подписаны) уполномоченными лицами и учтены. При создании документа определяется его вид, и, в соответствии с этим, устанавливаются реквизиты, обеспечивающие его юридическое значение.

Юридическое значение – это свойство официального документа, сообщаемое ему действующим законодательством, компетенцией издавшего его органа и установленным порядком оформления. Отсутствие необходимых реквизитов или неправильное их оформление может привести к тому, что документ не будет иметь юридического значения (например, если нет подписи или даты).

Обязательными реквизитами, обеспечивающими юридическое значение документов, являются:

- наименование организации – автора документа;
- наименование вида документа;
- дата документа;
- регистрационный номер;
- гриф утверждения документа;
- текст;
- подпись;
- печать.

Реквизиты в документе располагаются в определенной последовательности, установленной ГОСТ Р 6.30-2003

Все реквизиты делятся на постоянные и переменные. **Постоянный** — это реквизит, наносимый при изготовлении унифицированной формы документа или бланка документа. **Переменный** — это реквизит, наносимый при составлении конкретного документа.

Схему расположения реквизитов в документах устанавливает формуляр-образец, который регламентирует и состав этих реквизитов. **Формуляр образец** — модель построения формы документа для множества документов, объединенных функциональным назначением. Формуляр-образец должен содержать все реквизиты, входящие в конкретные документы исходного множества (после унификации этих реквизитов и определения площадей, необходимых для их размещения). Принятая в формуляре-образце последовательность расположения реквизитов должна отражать наиболее часто применяемую их последовательность в документах исходного множества.

Формуляр-образец устанавливает формат бумаги, служебные поля, конструкционную сетку, расположение реквизитов.

Формуляр, предназначенный для определенной разновидности документов, называется **типовым формуляром**. Он также характеризуется определенным количеством реквизитов, расположенных в строгой последовательности.

Обеспечение хранения документов

Секретарь формирует дела Управляющего совета в соответствии с номенклатурой, и, как правило, передает на хранение в образовательное учреждение, при котором работает Управляющий совет.

Документы по рассмотрению одного вопроса помещаются вместе (формируют пакет документов) в такой последовательности: входящий документ; приложение к нему (если имеется); документ во исполнение входящего; приложение к нему (если имеется); другие документы, имеющие отношение к указанному вопросу.

Основные правила формирования дел:

- в дело помещаются документы, работа по которым завершена;
- документы, подшитые в дело, являются подлинниками или заверенными копиями;
- документы разных сроков хранения формируются в разные дела;
- документы, касающиеся одного вопроса, помещаются в одно дело;
- в дело включается, как правило, один экземпляр документа;
- каждый документ, помещенный в дело, должен быть правильно оформлен (иметь дату, подпись, отметку об исполнении и т.п.);
- в дело формируются, как правило, документы одного года;
- в дело не должны подшиваться проекты, варианты документов, не подписанные или не утвержденные председателем Совета;
- документы внутри дела чаще всего располагаются в обратной хронологической последовательности, т.е. только что исполненные документы будут подшиты в папку сверху;
- переписку Совета делят на две папки: с полученной (входящие документы) и отправленной (исходящие документы) корреспонденцией.

На обложке дела должно быть указано:

- наименование организации;
- номер папки по номенклатуре дел;
- заголовок дела;
- год заведения;
- срок хранения.

Документы классифицируются по различным признакам:

- **по способу фиксации информации** (*письменные, графические, фото- и кинодокументы*);
- **по содержанию** (*организационно-распорядительные, финансово-расчётные, по личному составу и т.д.*);
- **по наименованию** (*приказы, положения и т.д.*);
- **по видам** (*типовые, примерные, индивидуальные и трафаретные*);
- **по степени сложности** (*простые и сложные*);
- **по месту составления** (*внутренние и внешние*);
- **по срокам исполнения** (*срочные и несрочные*);
- **по происхождению** (*служебные и официально-личные*);
- **по степени гласности** (*обычные, секретные и для служебного пользования*);
- **по юридической силе** (*подлинные и подложные документы*);
- **по назначению (стадиям создания)** (*подлинники, черновики, копии*);
- **по срокам хранения** (*постоянного срока хранения, временного (до 10 лет), и долговременного срока хранения (свыше 10 лет)*);
- **по роду деятельности** (*плановая, организационно-распорядительная, расчётно-денежная и т.д.*).

Знание функций документов имеет существенное значение для уяснения подлинных целей создания документов и заключённой в них информации. Для правильного понимания роли документа в данной социальной структуре, в данной системе экономических, социальных связей, знание функций позволяет произвести более чёткую классификацию документов,

сформулировать определённые требования к их организации, содержанию, форме, технологии их обработки.

Функция документа — это целевое назначение, присущее ему. Следует отметить, что не существует документов, несущих лишь одну строго ограниченную функцию. Документ полифункционален.

Основной функцией является **информационная**. Она присуща всем без исключения документам, т.к. необходимость фиксировать информацию является причиной появления любого из них.

Социальная функция состоит в запечатлении и передаче именно социальной информации. Документ является не только продуктом определённых социальных отношений, но и сам может воздействовать на эти отношения.

Тесно связана с информационной функцией и **коммуникативная**. У неё есть своя специфика — передача информации во времени и пространстве. В ней можно выделить две подфункции, которым соответствуют две категории документов:

- документы, ориентированные в определённом направлении: сверху вниз (от законодателя к исполнителю) (*приказ, решение, постановление* и т.д.);
- документы двухстороннего действия (*договор*).

Правовая функция — функция фиксации, закрепления и изменения правовых норм и правоотношений. Выполняя эту функцию, документы устанавливают, закрепляют, изменяют правовые отношения или прекращают их действие. В эту категорию входят имеющие юридическое значение удостоверительные документы.

Функция учёта даёт не качественную, а количественную характеристику информации.

Одна из важнейших функций документа — **культурная**. В данной функции он выступает в качестве средства закрепления и передачи культурной традиции.

Значение той или иной функции со временем изменяется, так как изменяется и роль самого документа в общественных отношениях, в данной социальной культуре, в процессе управления и т.д.

Существуют функции, время которых ограничено (*коммуникативная, управленческая, правовая, учёта*), и функции, постоянно действующие (*информационная, социальная, исторического источника*).

32. Общие требования к текстам и оформлению документов

1. Текст является основным реквизитом формуляра документа.

Формулировки документа должны быть правильными в юридическом отношении.

Основными чертами делового языка являются простота, лаконичность, ясность, точность.

При составлении документов следует избегать длинных фраз с большим количеством причастных и деепричастных оборотов, не употреблять эпитеты, гиперболы, метафоры. В тексте документа не должно быть устаревших слов и выражений (архаизмов), например, таких слов как: *ибо, коего, посему, сего, сей, нежели, обрести, благодарственный* и т.д.

Из речевого состава современных служебных документов целесообразно исключить такие устаревшие выражения как: *настоящим сообщая, предъявителю сего, на предмет выдачи, препровождено, доношу, действительно рабо-тает* и т.д.

Канцеляризмы лишают текст документов необходимой простоты, гибкости, создают штампы и готовые шаблоны, делающие речь казенной и невыразительной, например: *«Поставить во главу угла...», «Развернуть культмассовую работу...», «В части удовлетворения запросов...», «Имеет место рост производительности...»* и т.д.

Не рекомендуется использовать в документах выражения с такими предложениями как *«за счет», «по линии», «в части»* (*«по линии намеченных мероприятий», «за счет применения новой техники»* и т.д.). Это относится и к словам-спутникам, непременно сопутствующим

какому-либо слову, например: *критика* — обязательно *резкая, поддержка* — всегда *горячая, размах* — обычно *широкий* и т.д.

Не следует употреблять таких слов, которые, не уточняя и не раскрывая мысли, только загромождают текст, затрудняют его понимание, так называемых плеоназмов, например: *своя автобиография, отступить назад*, не нужны слова «*месяц*», «*человек*» в сочетаниях «*в марте месяце*», «*10 человек рабочих*» и т.д.

Явным недостатком при составлении текстов документов является тавтология (повторение одних и тех же слов), например: «*Следует отметить следующие недостатки...*», «*В целях улучшения работы целесообразно...*», «*Объединить воедино*», «*Хронометраж времени*» и т.д.

В деловом письме используются слова иноязычного происхождения когда им не находится соответствующих синонимов, обозначающих то же понятие. Но не следует употреблять иностранные слова, когда имеются равнозначные им русские, например: «*утрировать*» вместо «*преувеличивать*», *индифферентно* — *равнодушно*, *конвенция* — *условие*, *дефекты* — *недостатки* и т.д.

Применяя в деловом письме узкоспециальные термины (профессионализмы) и не имея уверенности в том, что адресатом они будут поняты, следует в скобках объяснить их значение.

Составить служебный документ тем легче, чем большим запасом слов располагает его составитель, используя синонимы — слова, разные по звучанию, но близкие по значению, например: *известие* — *извещение, сообщение, новость*; *взгляд* — *убеждение, мнение, точка зрения*; *отчетливый* — *четкий, определенный, ясный, очевидный* и т.д.

В организационно-распорядительных документах должны применяться только общепринятые сокращения.

В текстах документов должны быть указаны конкретные даты (точное календарное время), например: *19 декабря 1996 г., 19.12.1996*, а не *19 декабря с. г.*

Принятая форма обращения «*господин*» сокращается в начале и в середине фразы, а также в реквизите «адресат» следующим образом: *г-н*. При употреблении слова «*господин*» вначале пишется фамилия, а затем инициалы. При употреблении фамилии и инициалов без слова «*господин*» даже при наличии наименования должности перед фамилией пишут инициалы, а затем фамилию, например: «*Поручить сотруднику Г. М. Ивановой и В. А. Смирновой...*».

При составлении организационно-распорядительных документов рекомендуется пользоваться простыми предложениями, применять устойчивые (традиционные) словосочетания и словесные формы, применять прямой порядок слов (подлежащее предшествует сказуемому). При этом определение должно стоять перед определяемым словом (временное исполнение обязанностей), дополнение — после управляющего слова, обстоятельственные слова — ближе к тому слову, к которому они относятся, а вводные слова и выражения (*как правило, в связи с тем, ввиду того*) — в начале предложения. Сказуемое в предложении следует выражать простой глагольной формой, а в решениях, распоряжениях, приказах, употреблять глаголы неопределенной формы (*утвердить, обязать, отменить* и т.д.) и языковые конструкции повелительного характера.

Часть реквизитов наносится при изготовлении бланков типографским способом, другая часть печатается при составлении документа. Проще говоря, документ — лист бумаги с нанесенными на нем реквизитами. Однако все документы должны иметь размеры, установленные стандартом. Для оформления документов используют следующие форматы бумаги:

| | |
|---------------|------------------------|
| Формат бумаги | Размеры в мм |
|---------------|------------------------|

| | |
|----|-----------|
| A3 | 297 X 420 |
| A4 | 210 X 297 |
| A5 | 148 X 210 |
| A6 | 105 X 148 |

Наиболее широко применяются бланки на бумаге формата А4. Формат А5 используется для бланков документов, имеющих пять — семь строк текста (письмо-извещение, письмо-приглашение, письмо-подтверждение, сопроводительное письмо, справка и т.д.) Формат А3 используется в бухгалтерских документах и при составлении таблиц с большим количеством граф; формат А6 — для регистрационных карточек.

Писчая бумага, на которой оформляются документы, различается по сортам: № 0, № 1, № 2. Бумага сорта № 0 — это бумага высшего сорта и предназначена для первых экземпляров документов (постоянного хранения). Бумага сорта № 1 — чуть похуже, на ней печатаются документы долговременного хранения. Бумага сорта № 2 имеет желтоватый оттенок и используется для изготовления копий.

Необходимо знать еще одно правило: любой документ, оформленный на бумаге формата А4, А5 должен иметь поля (это касается и рукописных документов: заявление, автобиография).

Стандарт СТБ 6.38.– 2004 устанавливает следующие размеры полей в мм:

- левое поле — 30 мм (для подшивки документов в дело);
- правое поле — не менее 8 мм (резерв бумаги для износа);
- верхнее и нижнее поля — не менее 20 мм.

В целях унификации в организациях разрабатывается и применяется два вида бланков: для писем и общий бланк. Для каждого из двух видов допускается два варианта расположения реквизитов — угловой и продольный.

33. Документация по коммерческой деятельности подразделения и предприятия

Под коммерческой деятельностью понимается купля - продажа товаров с целью получения прибыли при удовлетворении спроса покупателей в товарах и услугах.

Чтобы акт купли-продажи состоялся, торговые предприятия должны:

- ✚ изучить спрос населения и рынка сбыта товаров,
- ✚ выявить и изучить источники поступления и поставщиков товаров,
- ✚ установить рациональные хозяйственные связи с поставщиками, включая разработку и представление им заявок и заказов на товары,
- ✚ вести оптовую и розничную торговлю и обслуживание покупателей,
- ✚ вести работу по формированию ассортимента и управлению товарными запасами.

В современных условиях рыночных отношений успешно работать могут только те фирмы, руководство и специалисты которых располагают полной, достоверной и своевременной информацией.

Коммерческая информация — это сведения о сложившейся ситуации на рынке различных товаров и услуг.

Источники коммерческой информации делятся на *внешние и внутренние*.

Внешние источники информации:

- а) данные государственной статистики;
- б) сведения в средствах массовой информации о состоянии рынка;
- в) результаты маркетинговых исследований рынка конкретных товаров и услуг;
- г) результаты специальных обследований.

Внутренние источники информации:

- а) статистическая отчетность предприятия.
- б) данные оперативного учета результатов коммерческой деятельности. (учет движения товаров и тары в магазине, учет товарных операций, учет движения денежных средств и т.д.)
- в) бухгалтерская отчетность.

Используя внешнюю и внутреннюю информацию, фирма выявляет тенденции развития товарооборота, особенности спроса населения на различные товары.

Коммерческая тайна — это преднамеренно скрываемые по коммерческим соображениям экономические интересы и сведения о различных сторонах и сферах деятельности фирмы.

Виды документов, которые **не могут составлять** коммерческую тайну:

- ✓ учредительные документы ("Учредительный договор) и Устав;
- ✓ документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью (регистрационные удостоверения, лицензии, патенты);
- ✓ сведения по установленным формам отчетности о финансово-хозяйственной деятельности и иные сведения, необходимые для проверки правильности уплаты налогов;
- ✓ документы о платежеспособности;
- ✓ соглашения, предложения, квоты;
- ✓ списки персонала, информация о сотрудниках, крупные договоры с банками;
- ✓ договоры купли-продажи; контракты на поставку товаров и др.;
- ✓ сведения о перспективах рынка сбыта, источниках сырья, выгодных партнерах;
- ✓ списки клиентов и продавцов;
- ✓ информация, представленная партнерами;
- ✓ данные о цене (стоимости) товаров и услуг, о технологии;
- ✓ деловые планы и планы производства новой продукции.

Товарный знак — это любое название, знак, символ, рисунок или их комбинация, используемые для обозначения товаров фирмы и отличающие их от товаров конкурентов.

Виды товарных знаков

В качестве товарных знаков обычно используются следующие обозначения (формы):

— **словесные** — в виде слов или сочетаний букв. К таким знакам относятся рекламные лозунги, фамилии, различные естественно и искусственно образованные слова, не являющиеся описательными по отношению к товару;

— **изобразительные** — в виде композиций линий, пятен, фигур любых форм на плоскости. Такие знаки представляют собой различные конкретные и абстрактные изображения предметов, животных, людей, растений, небесных тел и их возможные комбинации, а также другие подобные изображения;

— **объемные** — в виде фигур (линий) или их композиций, изображаемых в трехмерном пространстве. Таким изображением могут быть оригинальная форма изделия или его упаковка. Последняя используется наиболее часто;

— **комбинированные** — в виде комбинации элементов разного характера: изобразительных, словесных, объемных и т. д. Чаще всего это словесные изобрази-

тельные композиции;

— *другие обозначения* — например, звуковые, световые и т. д.

В рыночных условиях *заявка* необходима изготовителю (поставщику) товаров как документ, который информирует о выявленной потребности в товарах и ориентирует производителя на выпуск нужных покупателям товаров.

Заказ — требование к поставщику изготовить и поставить в конкретные сроки определенные товары, необходимые для удовлетворения спроса покупателей. Заказ на поставку товаров — это дальнейшая конкретизация заявки. В заказах торговые организации сообщают конкретным поставщикам *развернутый ассортимент товаров, подлежащих поставке на предстоящий период.* Представленный оптовым покупателем заказ служит основанием для определения таких условий договора, как *количество, ассортимент, качество и сроки поставки.* По своей сути представление заказа — это предварительная стадия к заключению договора поставки. Заказ правомерно рассматривать как преддоговорный документ. При принятии поставщиком заказа он фактически превращается в договор поставки.

Реализация коммерческих планов любого коммерсанта, предпринимателя невозможна без совершения сделок и заключенных договоров.

Согласно п. 1 ст. 420 Гражданского кодекса Российской Федерации договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей. С его помощью регулируют отношения в осуществлении хозяйственной деятельности.

Рассмотрим четыре основных *способа обеспечения исполнения обязательств:*

1. **Неустойка** — это установленная законом или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить другой стороне в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения его обязательства.

Например, неустойка — это единовременный платеж в случае просрочки исполнения условий договора.

Штраф и пеня — разновидности неустойки.

Штраф — определенная договором денежная сумма, которую должник обязуется уплатить кредитору в заранее определенном размере или в процентном отношении к сумме долга или всего предмета исполнения (суммы договора).

Пеня — определенная договором денежная сумма, которую должник обязуется уплатить кредитору в процентном отношении к сумме просроченного платежа за каждый день или иной период просрочки. Пеня — нарастающая неустойка за просрочку выполнения обязательств. Например, пеня в размере 0,03 % за каждый день просрочки оплаты счета.

2. Залог

Предметом залога могут быть вещи, ценные бумаги предприятия, имущественные права, а также любое имущество, которое в соответствии с законодательством Российской Федерации может быть отсужено залогодателем.

В силу залога кредитор имеет право в случае неисполнения обеспеченного залогом обязательства получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества.

3. Поручительство (гарантия)

Договор поручительства (гарантии) заключается между кредитором и поручителем. Поручитель берет на себя обязательство перед кредитором другого лица (должника) отвечать за исполнение обязательства этого лица полностью или частично.

Поручителем (гарантом) могут выступать не только коммерческие организации. Поручитель отвечает за должника по всем обязательствам, в том числе за уплату неустойки и процентов, возмещение убытков и т. п. В случае, если поручитель исполнил за должника обязательство, к нему переходят все права кредитора. Поручитель имеет право обратного требования к должнику в размере уплаченной за него суммы. Кредитор в этом случае,

обязан вручить поручителю документы, удостоверяющие требования к должнику и передать права, обеспечивающие это требование. Поручительство прекращается, если должником исполнено обязательство. Поручительство оформляется в форме гарантийного письма.

4. Задаток — денежная сумма, выдаваемая одной из сторон по договору в счет причитающихся с нее платежей другой стороне. Эта сумма является доказательством заключения договора и обеспечения его исполнения. Если за неисполнение договора ответственна сторона, давшая задаток, он остается у другой стороны. Если за неисполнение обязательства ответственна сторона, получившая задаток, она обязана уплатить двойную сумму.

Кроме перечисленных способов, возможно применение мер оперативного воздействия:

— отказ от оплаты недопоставленного товара;

— переход на полную предоплату и др.

Рекламация — коммерческий документ, представляющий собой предъявление претензии к стороне, нарушившей принятые на себя по контракту (договору) обязательства, и требование возмещения убытков. Рекламации (претензии) могут быть предъявлены в отношении качества, количества товара, сроков поставки, упаковки, маркировки, платежей и других условий договора (контракта). Претензионное письмо должно содержать следующие данные:

- дата и номер исходящего документа;
- наименование стороны, которой предъявляется претензия (наименование организации);
- наименование документа (ПРЕТЕНЗИЯ), номер;
- основание – номер и дата документа: договора, гарантийного письма, который регулирует отношения между сторонами, накладной, по которой был выдан товар, счета и т.п.;
- наименование товара;
- количество товара;
- основания для предъявления претензий (что конкретно нарушено);
- доказательства нанесенного ущерба;
- требования по возмещению убытка (сумма претензии);
- доказательные документы – приложения к письму: акт приемки товара, акт рекламации, товаротранспортная накладная и прочее.

При получении отказа в удовлетворении требований или истечении установленного срока на рассмотрение претензии (в основном один месяц) необходимо в установленном порядке (общий срок исковой давности - 3 года) заявить иск в арбитражный суд.

34. Банковская гарантия. Документы, удостоверяющие платежеспособность

Банковская гарантия: суть, виды и стоимость документа

Необходимость подтверждения платежеспособности при участии в государственном, муниципальном или коммерческом контракте или аукционе – это причина для обращения в финансовые учреждения. Именно они выдают банковские гарантии, которые в дальнейшем открывают множество дорог для расширения бизнеса, участия в аукционах, различного рода торгах. Сегодня банковская гарантия все чаще используется для расчетов на внутреннем российском рынке и для обеспечения обязательств по государственным заказам. Если Вы «новичок» в госзаказе, мы поделимся с Вами информацией о том, что представляет собой банковская гарантия и для каких целей она действительно необходима.

Банковская гарантия: что это, виды

Для того чтобы разобраться в сути вопроса необходимо начать с определения. Банковская гарантия – это документ, который представляет собой инструмент для

обеспечения обязательств между клиентом банка и его контрагентом. Другими словами, клиент банка или финансового учреждения предоставляет документ, подтверждающий его платежеспособность в виде банковской гарантии.

Так же стоит отметить, что банковская гарантия подтверждает обязательства банка, выдавшего ее, выплатить неустойку, если клиент откажется погашать обязательства, взятые в соответствии с договором. Часто на практике банковская гарантия используется в качестве синонима поручительства, однако, это не так. Данный вид гарантии существенно отличается от других видов обеспечения выполнения взятых на себя обязательств. Сходство лишь в том, что гарант и поручитель возлагают на себя ответственность выплатить сумму в случае неисполнения условий контракта должником.

Для банковской гарантии характерны срочность и безотзывность. Это означает, что гарант не имеет права в одностороннем порядке отказаться от взятых на себя обязательств.

Достоинством банковской гарантии является отсутствие необходимости отвлечения денежных средств из оборота компании.

Банковская гарантия позволяет осуществлять внешнеэкономическую деятельность, участвовать в различных тендерах и госзакупках, аукционах и торгах.

Виды банковских гарантий:

1. гарантия для обеспечения платежеспособности компании для участия в государственном конкурсе, торгах или аукционе. Она защищает интересы третьей стороны (заказчика), а ее размер составляет не более 5% от суммы контракта. Этот документ гарантирует исполнение обязательств компании, выигравшей в торгах, по заключенному контракту, а в случае их неисполнения банк должен будет погасить эти обязательства. В данном случае сумма банковской гарантии составляет не более 10% от суммы контракта.

2. гарантия для обеспечения возврата авансового платежа. То есть если услуги или товары были уже частично оплачены, данный документ позволяет снизить риски и гарантировать дальнейшую оплату или поставку. В данном случае аванс может составлять до 30% от суммы контракта.

Банковская гарантия на первый взгляд может показаться предупредительным документом, однако, это не так. Ее еще можно использовать в качестве инструмента для «отсеивания» слабых компаний, неблагонадежных, которые могут повлечь за собой изменения условий контракта. Это своего рода гарантия надежности компании, а так же исполнения всех пунктов контракта. Наряду с вышеуказанными гарантиями мы предлагаем получить для участия в коммерческих аукционах.

Кто может оформить банковскую гарантию

Законодательными актами Российской Федерации установлено, что оформить и выдать банковскую гарантию могут учреждения, у которых есть лицензия на оказание банковских и финансовых услуг, а также им необходимо работать в данной нише более пяти лет и иметь капиталорезервы в размере не менее одного миллиарда рублей. Данные критерии позволяют судить о том, что учреждение состоятельное и стабильно работает на рынке финансовых услуг.

Компания РБА-Финанс имеет опыт работы в сфере гос. Закупок. Специалисты проконсультируют и помогут получить банковскую гарантию в банках Российской Федерации, которые являются клиентами банков-партнеров, так и сторонних учреждений. Мы проконсультируем и поможем оформить необходимые документы в кратчайшие сроки.

Оформление банковской гарантии: что для этого необходимо

Если Вам необходима банковская гарантия необходимо подготовить и предоставить соответствующий пакет документов. Для получения конкретного списка требований, Вы можете обратиться к любому нашему специалисту. Процедура получения или оформления банковской гарантии чем-то напоминает процедуру получения кредита. Решение о выдаче данного документа принимает кредитный комитет финансового учреждения на основании глубокого анализа документов и свидетельств, которые предоставляет клиент или победитель конкурса. Сотрудниками банка проводится доскональная и всеобъемлющая

проверка надежности клиента, оцениваются риски. На эти мероприятия может уйти от 2-х дней до 2-х месяцев. Получение банковской гарантии является положительной оценкой для каждого предприятия.

Таким образом, банковская гарантия сегодня – это инструмент для снижения рисков, которые могут возникнуть в процессе взаимодействия контрагентов или же частных компаний с государством. Так же это возможность подтвердить свое стабильное финансовое положение, тем самым сделав шаг к расширению и развитию бизнеса. Если Вам необходим данный документ, Вы можете смело обращаться к нам. Опыт нашей работы и крепкое партнерство с финансовыми учреждениями – это именно то, что поможет Вам сориентироваться в этом непростом мире госзаказа.

35. Бланки строгой отчетности

Заполняем внимательно

Заполнение бланков строгой отчетности производится под копировальную бумагу, при этом должно получиться не менее 1 копии бланка. Другой вариант – бланк содержит отрывные части. В бланке должны быть заполнены все реквизиты. Если те или иные показатели у индивидуального предпринимателя или организации отсутствуют, то в строке ставится прочерк.

БСО должны быть заполнены разборчиво и четко. Нельзя допускать поправок, помарок и исправлений.

Поскольку БСО имеет свои уникальные номер и серию, напечатанный типографским способом, заполненные неправильно или испорченные бланки сохраняются. Их необходимо перечеркнуть и приложить к отчету за день выписки.

Юридическую силу БСО приобретает после того как в нем будут заполнены все реквизиты и имеется подпись должностного лица. Исключение составляют билеты за проезд в городском пассажирском транспорте.

Следует обратить внимание, что хотя на индивидуального предпринимателя и не возлагается обязанность иметь печать, в случае использования им в работе бланков строгой отчетности наличие печати ИП становится обязательным. Оттиск печати на бланке является одним из обязательных реквизитов и игнорировать его нельзя.

Порядок тоже важен

Заполнение бланка строгой отчетности следует производить в определенном порядке, который зависит от способа расчета клиента: наличными или платежной картой.

Порядок в случае расчета наличными:

- заполняются все реквизиты бланка, кроме места для подписи;
- клиент передает наличные;
- полученная сумма озвучивается и кладется в стороне, но на виду у клиента;
- на бланке ставится подпись;
- клиенту выдается сдача вместе с бланком.

Порядок в случае расчета платежной картой:

- получение у клиента платежной карты;
- заполнение всех реквизитов бланка, кроме места для подписи;
- платежная карта вставляется в устройство считывания и получается подтверждение оплаты;
- на бланке ставится подпись;
- клиенту выдается бланк, платежная карта и документ подтверждения операции по карте.

Таким образом, при заполнении бланков строгой отчетности нужно быть внимательным и тщательно заполнять все обязательные реквизиты. Соблюдение порядка выписки и расчетов с клиентом позволит сделать процесс пользования БСО удобным и несложным.

36. Психология трудового коллектива

Трудовой коллектив – группа людей, объединенных одной трудовой и профессиональной деятельностью, местом работы или принадлежностью к одному предприятию, учреждению, организации. От состава коллектива зависит трудовой процесс, статусные характеристики группы в целом, условия труда (как психологические, так и профессиональные). Трудовой коллектив устанавливает внутригрупповые нормы, ценности и продуцирует определенную культуру.

Под трудовым коллективом понимается профессиональная группа людей, работающих на одном предприятии или в организации. Коллектив состоит из всего штатного состава организации и включает как управленческий состав, так и рядовых сотрудников. Коллектив подразделяется на небольшие коллективы внутри предприятия – коллективы отделений, подразделений и т. д. Формирование комфортных психологических условий и привязанности к предприятию зависит от того, насколько коллектив сплочен и не противодействуют ли друг другу малые коллективы. Корпоративность в коллективе является одним из важнейших условий успешного функционирования предприятия.

Трудовой коллектив выполняет две основные взаимосвязанные между собой функции: экономическую и социальную.

Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей функцией в трудовом коллективе.

Социальная функция направлена на то, чтобы удовлетворить социальные потребности всех членов трудового коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное благо, признании себя среди коллег, самореализации, использовании своего права на отдых и отпуск, образовании, пользовании культурными ценностями и многим другим.

Психологические особенности трудовой деятельности

В практической трудовой деятельности человек проходит несколько психологических этапов: профессиональный выбор, профессиональная адаптация и самоидентификация, формирование собственного пространства на рабочем месте, налаживание отношений с коллективом и другие. Каждый период имеет свои особенности, и задача организационного психолога – снизить негативные моменты в трудовой деятельности каждого индивида, мотивировать и заинтересовать трудом, сформировать положительные attitudes в отношении к процессу труда и организации в целом. Приходя на предприятие, человек начинает формировать свой собственный круг общения, корректировать психологические установки по отношению к коллективу, исходя из опыта общения с членами коллектива, формирует собственное мнение и отношение к организации. Адаптируясь, сотрудник входит в определенный режим, и основной психологической проблемой в устоявшемся коллективе являются производственные конфликты, от решения которых зависит качество труда, психологическое состояние работников, особенности трудовой деятельности. Под особенностями трудовой деятельности подразумеваются не только конфликт и адаптация, но и мотивация труда и формирование профессиональной идентификации и корпоративности. Во многом эти процессы зависят от условий труда, состава коллектива, личностных особенностей работника.

3. Характер труда человека

Существует несколько критериев, влияющих на понимание необходимости трудовой деятельности работником, которые характеризуют трудовые процессы на производстве:

- 1) целенаправленный характер работы;
- 2) соответствие работы субъективным требованиям и потребностям работника;
- 3) осязаемый результат работы;
- 4) надежное подкрепление (материальное, моральное, психологическое);
- 5) оптимальная нагрузка, сложность и интенсивность труда;

б) завершенность работы.

4. Индивидуальный стиль трудовой деятельности

Трудовая деятельность может быть оценена по нескольким критериям – эффективности, скорости производства, вовлеченности и заинтересованности работника, психологическому соответствию, индивидуальным характеристикам работника, трудовой мотивации каждого индивида. Трудовая деятельность как таковая предполагает вклад каждого работника в процесс производства, и для повышения эффективности производства, а значит, и рентабельности, необходимо учитывать ожидания каждого работника как в отношении рабочего плана, так и финансового вознаграждения, отдачи, реакции на инициативы работника. Стимулирование работника – необходимый шаг в развитии производства, роста его престижа и соответствия современным требованиям рынка.

Вложенный труд – психологический феномен, состоящий в особо бережном отношении субъекта труда к моральному, физическому и материальному вкладу в трудовой процесс и потребности признания вклада значимым со стороны других субъектов труда. При отсутствии признания или недостаточной оценке вложенного труда у личности падает производительность труда, пропадает мотивация и заинтересованность в продолжении деятельности на определенном уровне, творческая активность.

На протяжении рабочей деятельности в коллективе или профессиональной группе можно проследить несколько этапов группового взаимодействия – **групповую динамику**: стадия интеграции, стадия конфронтации, стадия ассимиляции.

Приходя в новый коллектив, человек начинает формировать новое социальное окружение, в том числе и изменять существующее на новом рабочем месте. На стадии интеграции в новое общество человек пытается проявить лучшие качества и присматривается к каждому члену рабочего коллектива, анализирует основные характеристики рабочего места и коллектива.

Производя изменения на рабочем месте, человек неизменно приобретает некоторое количество отрицательных оценок и тем самым провоцирует некий конфронтационный круг. Спустя некоторое время этот круг может распасться сам собой либо перерасти в стойкое неприятие, если новому работнику неприемлемы нормы, правила и ценности данного круга. Если же, спустя определенный период времени, человек примет ценности трудового общества либо сможет корректировать их в соответствии со своими нормами и ценностями, группы могут прийти к консенсусу, и человек благополучно ассимилирует в рабочий коллектив на равных с остальными правах.

7. Понятие корпорации

Корпорация – объединение на базе определенных профессиональных интересов и профессиональной идентификации. Базируется на понятии корпоративности, что понимается как идентификация с определенной группой, функционирование в ее интересах и соблюдение и поддержание ее статусных характеристик, норм и ценностей. Корпорация – большая организация, включающая множество мелких (например, сеть Макдональдс или Майкрософт), или абстрагированная от понятия «организация» общность, например, медики или военные, химики или математики.

8. Корпоративность

Под **корпоративностью** понимается общность, поддержка профессиональным сообществом интересов каждого члена сообщества, работа над повышением профессионального статуса предприятия или группы, деятельность в ее интересах.

Корпоративность предполагает наличие норм, ценностей, традиций данной группы людей.

Обычно корпоративность относят к определенной профессии или организации, например, профессиональное сообщество врачей и корпоративная этика. Традицией корпоративности на бытовом уровне можно считать мужскую солидарность, женскую солидарность, сообщество соседей одного дома и др. Корпоративность предполагает поддержку идей организации на каждом уровне, защиту прав каждого сотрудника,

постоянную связь и обмен информацией между управленческим составом и рядовыми сотрудниками. Обычно корпоративность базируется на приверженности сотрудников своей организации.

9. Производственная этика

Под этикой понимается, в широком смысле слова, совокупность универсальных нравственно-психологических и моральных норм поведения. Этика производственных отношений основана на общих правилах поведения людей в процессе совместной трудовой деятельности. Этические нормы накапливаются и трансформируются с учетом требований рынка труда, соблюдения законодательства государства, моральных требований и ответственного отношения к трудовому процессу и коллегам по работе. Соблюдение этики производства повышает самооценку каждого работника и статус предприятия в целом, делает бренд предприятия уважаемым и способствует приобретению постоянных клиентов и партнеров.

10. Профессиональная позиция

Профессиональная позиция – система отношений, роль и место специалиста в области его профессиональной деятельности. Профессиональная позиция включает установки личности, систему его ориентации на рынке труда, внутренние ожидания и оценку собственных возможностей как профессионала, понимание своего предназначения. Основа профессиональной позиции – статус учебного заведения, личностные характеристики и система ценностей индивида, его профессиональные интересы и приоритеты.

11. Потребности и способности в производственном коллективе

Профессиональное общество накладывает определенные требования на работника и коллектив в целом.

Зачастую групповые методы работы предпочтительнее индивидуальных, что накладывает отпечаток на психологические характеристики коллектива в целом – требуются умение слушать других, толерантное отношение к другим, умение решать конфликтные ситуации, принимать точку зрения других и многое другое. В первую очередь, потребности коллектива должны быть выше потребностей каждого отдельного работника, но и забывать об индивидуальных потребностях тоже не следует.

Способности в групповом взаимодействии также претерпевают трансформацию, что проявляется как приспособление к групповым методам работы, умение осознать себя как лидера в группе или признание лидерства другого члена группы. В зависимости от психологического склада работника, его способностей, можно выделить лидеров, аутсайдеров и промежуточную комфортную группу. В каждом из этих типов способности человека проявляются достаточно ярко – это либо умение управлять людьми и организовывать работу, либо исполнять указания лидера, либо быть лидером в какой-то узкой области, например, узкоспециальном математическом моделировании производственного цикла.

По мере адаптации человека в трудовом коллективе работник адаптирует среду с учетом собственных интересов, склонностей. Задача управленческого персонала – не ограничивать работника, а способствовать его личностному росту, творческому подходу к работе, что имеет влияние на заинтересованность трудом, финансовую и психологическую отдачу, формирование новых идей и совершенствование способов производства. Развитие потребностей субъекта труда напрямую зависит от его статусных характеристик на производстве и от нужд производственного процесса в целом. Формирование корпоративности, включение работника в производственную среду дают возможность каждому работнику вносить коррективы в условия труда, производственный процесс, совершенствуя производство в целом и поднимая статус бренда организации.

Деятельность в рамках профессиональной идентификации характеризуется высокой степенью освоения предмета труда и основана на частом повторении определенных действий. Можно выделить **перцептивные, интеллектуальные и двигательные** навыки. В

зависимости от условий труда, трудовой мотивации и физического состояния субъекта труда могут переходить в автоматизм.

37. Этика делового общения

38. Проведение совещания

Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
- проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;
- участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;
- имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- размывание ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров;
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях.

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность.

Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.

Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:

- в обмене информацией;
- в выявлении мнений;
- в анализе трудных ситуаций и проблем;
- в принятии решений по комплексным вопросам.

При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания:

- решение ответственного руководителя;
- несколько телефонных звонков;
- совещание по селектору;
- совещание по сети Интернет или Интернет;
- объединение с другим совещанием.

Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.

Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников

и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.

Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:

- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
- располагающих соответствующими специальными знаниями;
- исполняющих решения;
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- ответственных за надлежащее исполнение;
- опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.

Подготовка помещения для проведения совещания.

Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.

Подготовка объявлений и указателей.

Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.

Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.

Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.

Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.

Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.

Подготовка культурной программы для участников совещания.

Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:

- начальная подготовка;
- текущая подготовка совещания;
- действия накануне совещания.

Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случаи наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:

- перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;
- начать заседание точно вовремя;
- сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;
- согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.;
- поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;

- держать под контролем перерывы;
 - распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлекенную тему, поспешные выводы и неверные решения;
 - во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;
 - повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;
 - в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;
 - перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;
 - завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;
 - закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня.
- После совещания рекомендуется:
- проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:
 - Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
 - Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?
 - Началось ли заседание вовремя?
 - Соблюдались ли повестка дня и регламент?
 - Была ли достигнута цель совещания?
 - Какой процент решения выполняется в установленные сроки?
 - Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
 - Следует ли продолжать проводить совещания?
 - Сколько времени было использовано неэффективно?
 - Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение?
 - по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;
 - составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);
 - контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;
 - информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

Деловые переговоры – одна из самых распространенных форм делового сотрудничества, направленная на удовлетворение взаимных интересов, преодоление противоречий. Ведение переговоров требует определенных знаний и навыков. В переговорном процессе важна предварительная подготовка: разработка стратегии и тактики переговоров. В ходе переговоров необходимо также следовать определенным правилам, способствующим успеху переговоров.

39. Проведение переговоров

Деловые переговоры – одна из самых распространенных форм делового сотрудничества, направленная на удовлетворение взаимных интересов, преодоление противоречий. Ведение переговоров требует определенных знаний и навыков. В

переговорном процессе важна предварительная подготовка: разработка стратегии и тактики переговоров. В ходе переговоров необходимо также следовать определенным правилам, способствующим успеху переговоров.

40. Тренинг повышения эффективности общения

Тренинг позволит решить следующие задачи:

1. Расширит поле социального видения, а именно:
 - научит анализировать поведение и поступки окружающих лиц;
 - обострит наблюдательность;
 - научит «читать» позы, мимику и жесты;
 - научит оценивать эмоциональное состояние окружающих.
2. Обучит способам установления контакта в различных ситуациях общения (как благополучных, так и неблагоприятных), в том числе с VIP-клиентами.
3. Обучит оптимальному поведению в конфликтных, напряженных, проблемных и стрессовых ситуациях.
4. Поможет лучше понимать других людей и отношения, складывающиеся между ними.
5. Усилит возможность позитивного воздействия и влияния на других (коллег, выше- и нижестоящих лиц).
6. Поможет аргументировано отстаивать свою позицию.
7. Позволит раскрыть творческие способности.
8. Повысит эмоциональную стабильность и снизит эмоциональное напряжение, дискомфорт, неуверенность.
9. Будет способствовать росту стрессоустойчивости и общей жизнестойкости.
10. Обрести внутреннюю уверенность.

Основной принцип, используемый при оценке деловых, профессиональных и личностных качеств специалистов, касается взаимосвязи между характеристиками личности человека и его деятельностью: деятельность формирует многие профессионально значимые качества личности, изучение и оценка которых позволяют сделать вывод о возможностях реализации профессионального потенциала человека и эффективности его деятельности в этой сфере.

Стремление сделать карьеру является неотъемлемым желанием человека, ориентированного на реализацию своего личностного потенциала, своих умений и талантов. Поэтому каждому человеку важно осознать карьерные ориентации и адекватно понимать, чего же он на самом деле хочет достичь в жизни.

41. Оценка социально-психологических показателей коллектива

Человеческое общество состоит из различных социальных групп. Основная их часть – это малые группы. Малая группа отличается от других видов человеческих объединений тем, что она представляет собой официально или неофициально существующую ячейку общества, выполняющую в нем определенную социальную функцию и имеющую свою внутреннюю структуру.

Разновидностью малой социальной группы является рабочая группа – команда – коллектив.

Социальные роли и отношения в коллективе можно рассматривать с двух позиций: межличностных (ведущие и ведомые) и производственных (их восемь типов).

Каждый член коллектива может выполнять несколько ролей, дополняя одной

другую.

Повседневная деятельность членов коллектива подчинена ряду законов, которые оказывают положительное и отрицательное влияние на результат деятельности группы.

42. Порядок проведения презентации

Деловая презентация - удивительный синтез элементов различных сценических искусств. Отчасти театральная постановка, где презентатор играет главную роль и стремится вовлечь всех в свою игру. По динамике, ритму и зрелищности презентация сродни цирковому искусству. Яркая, запоминающаяся, но в то же время очень серьезная по своему информационному содержанию.

Как умело построить свое выступление?

В начале презентации необходимо:

- заинтересовать аудиторию;
- добиться расположения присутствующих;
- увязать тему с интересами присутствующих.

Добиться поставленных целей поможет знание особенностей внимания человека.

Внимание человека подвержено колебаниям. Сначала оно может быть очень высоким, затем понижение и снова подъем, как показано на графике. Как учесть эти особенности в ходе презентации?

Зная о сосредоточенности внимания, в первые и последние минуты вашего выступления сообщите ту информацию, которую по вашему замыслу аудитория должна запомнить.

В период снижения внимания следует разнообразить структуру выступления, чтобы разбудить участников презентации. С этой же целью сообщите присутствующим о приближающемся завершении встречи.

Распределите по времени все разделы сценария. Отведите на каждый 6-7 минут и говорите в хорошем темпе. В ином случае внимания аудитории вам не удержать.

В зависимости от особенностей аудитории, степени ее подготовки и знания темы выберите подходящий вариант начала презентации:

- любопытное (неординарное действие, пробуждающее интерес к теме презентации);
- драматическое (прогнозирование возможного ущерба, отрицательных последствий в случае отказа от предложенного товара, услуги);
- забавное (короткая интересная история, связанная с предметом презентации);
- вопрошающее (вопросы, с которыми презентатор обращается к присутствующим).

Успех презентации в значительной степени определяется мастерством выступающего. Самая интересная тема покажется скучной, если о ней говорить безразличным тоном и по "шпаргалке". Однако ненаписанная презентация также способна разочаровать аудиторию из-за неудачно подобранных слов, выражений, неуместных пауз и неоправданно затянутого монолога. Что предпочтительнее?

Детальный план поможет избежать "минусов".

Подготовка текста выступления позволит Вам чувствовать себя уверенно и непринужденно, потому что:

- а) сформулированы основные положения;
- б) схематично представлены иллюстрации к ним;
- в) намечен "маршрут" движения от одного положения к другому, а в дополнении - цифры и факты.

Зрительный образ вместо "сплошного" текста напомнит главное и не будет вас сковывать.

Правило трех

Все запоминающиеся выступления подтверждают правило Трех - эффективная презентация содержит один, два и крайне редко три ключевых вывода

Почему надо следовать этому правилу?

- делает сообщение более организованным
- вместо интенсивного информационного потока концентрирование внимания на самом значимом
- информация лучше запоминается и удобна для восприятия.

Самый простой пример - телефонные номера, которые обычно называют, перечисляя цифры по парам или тройкам.

Это не случайность - человеческий мозг работает экономно, преобразуя всю поступающую информацию в простую и запоминаемую форму. Мы способны запомнить только 10 % услышанного! Будьте кратки.

Как сложное сделать доступным?

Письменная и разговорная речь отличаются друг от друга. В ходе устной презентации чаще используется разговорный жанр - краткие фразы, афоризмы, пословицы и даже слэнг, но в допустимых пределах.

В то же время в ходе деловой презентации недопустим разговор на бытовом уровне. Необходимо убедить аудиторию в том, что с ней разговаривает профессионал и, кроме того, интересный человек.

Язык - это материал, из которого скроена презентация.

Вербальный стиль - лексика, особенности строения предложений, их длина, а также разнообразные способы передачи информации. В соответствии с тем, что слышат окружающие, они определяют отношение к ним и предмет презентации, а также профессионализм выступающей

В разговорной речи:

- избегайте длинных предложений с безличным обращением;
- используйте активный залог глаголов (например, "нам нужна ваша помощь" вместо "мы нуждаемся в вашей помощи");
- не применяйте технические термины, неизвестные понятия.

Если вы не хотите разговаривать с аудиторией, лучше обратитесь к ним письменно.

Цитаты, подходящие примеры и образы оживят самое серьезное выступление. Они сэкономят время, которое требуется для разъяснения преимуществ предлагаемого вами товара (услуги), и вы будете говорить на одном языке с аудиторией.

Пример:

- "Мы поняли - конкурентов больше, чем пчел в улье";
- "Как таблицу умножения, применяйте правила делового общения".

Простая и понятная параллель - хороший помощник. Например, Эйнштейн, шутя, объяснял свою теорию относительности: "Когда молодой человек сидит с девушкой час, он ему кажется минутой. Посадите его на раскаленную печь - и минута покажется дольше часа. Все относительно".

"Эмоциональный" язык обращается к чувствам человека, пробуждает ответные реакции. Но избегайте "речевых" клише, избитых фраз (например, "кадры решают все", "реклама - двигатель торговли").

Согласно маркетинговым исследованиям, большинство потребителей реагируют на коммерческое предложение на уровне чувств и эмоций. Факты отыскиваются ими позже, чтобы подтвердить первоначальные ощущения. При подготовке выступления соблюдайте баланс различных типов доказательств.

Цифры и факты всегда производят неизгладимое впечатление на аудиторию, особенно если они непосредственно касаются присутствующих на презентации.

Но пользуйтесь ими с осторожностью:

- переводите крупные значения в более мелкие (вместо 1250 операций в час - 20 операций в минуту);
- округляйте до целых величин при сравнении вариантов (например, 40 % - это четверо из каждых 10 ваших клиентов);
- чрезмерное количество цифр очень утомляет.

"Я услышал и забыл, я увидел и запомнил, я сделал и понял"

Каждая презентация ограничена по времени, рассказать обо всем невозможно. Но в памяти человека сохранится то, что он увидел. Составляя текст выступления, продумайте иллюстрации к основным положениям.

Какие бывают визуальные средства?

- поясняющие (рисунки, диаграммы, модели);
- подтверждающие (не являются необходимыми, но способны привлечь внимание);
- оказывающее воздействие (то, что хочется запечатлеть в памяти присутствующих).

Но, зная о преимуществах, не забывайте, что разработка и создание качественных наглядных пособий требует времени, усилий и затрат. Если их демонстрация будет неудачной, это испортит впечатление от презентации.

Если вы решили использовать визуальные средства, то они должны быть уместны.

Говоря о товаре, демонстрируйте его полезные свойства на глазах покупателя. Кстати, презентация и демонстрация существенно не отличаются друг от друга. В ходе обоих мероприятий клиенту показывают реальную выгоду приобретения. Разница в том, что на презентации для этих целей используется целый арсенал средств, в том числе наглядные пособия и технические устройства, а на демонстрации - товар или образцы продукции.

Даже если товар сложно продемонстрировать (сложное оборудование, услуги), необходимо найти способ активного знакомства клиента с вашим предложением:

- вовлекайте в размышления; показывайте, что и как нужно делать;
- предлагайте ему выполнить эти действия самостоятельно - например, расчеты пенсионных накоплений за различные периоды времени.

Запоминается лучше то, в чем человек непосредственно принимает участие!

В зависимости от темы выступления и состава участников аудитория может быть настроена недоверчиво или дружелюбно. Если ваше сообщение не затрагивает интересы присутствующих, или присутствующие не понимают выгоду вашего предложения, провал неизбежен.

Как расположить к себе аудиторию?

- сообщайте о своих действиях ("буквально через минуту продемонстрирую...");
- фокусируйте внимание (чаще употребляйте местоимение "вы" и "мы", "для таких менеджеров, как вы...");
- вовлекайте присутствующих в презентацию с помощью вопросов;
- используйте значимые выражения ("ваша выгода очевидна: расходы снизятся и заметно", "вы обнаружите, это особенно полезно для..." и т.д.)

Презентация - как письмо. Если адрес неверный, письмо вернется обратно.

Правила успешной деловой презентации:

- паузы делайте, чтобы отделить один вывод от другого, фокусировать внимание
- акцентируйте информацию, т.е. придайте различный статус сообщаемым фактам;
- варьируйте голосовыми данными и скоростью речи
- аккуратнее в выражениях, избегайте звуковых помех ("э. "гм.."), "слов-паразитов"
- регулярно повторяйте ключевые выводы
- "откройте" себя - не скрещивайте кисти рук на груди, не сводите пальцы "в замок";
- "телеграфируйте" - говорите простым и понятным языком, коротко и эмоционально;
- только глаза в глаза - не отводите взгляда от присутствующих;
- и безукоризненный внешний вид!

С течением времени информация стирается из нашей памяти. Умелый презентатор "никогда не использует два слова там, где хватит одного".

4. Оценка по учебной и производственной практике

4.1. Общие положения

Целью оценки по учебной и производственной практике является оценка: 1) профессиональных и общих компетенций; 2) практического опыта и умений.

Оценка по учебной и производственной практике выставляется на основании данных аттестационного листа (характеристики профессиональной деятельности обучающегося на практике) с указанием видов работ, выполненных обучающимся во время практики, их объема, качества выполнения в соответствии с технологией и требованиями организации, в которой проходила практика.

4.2. Виды работ практики и проверяемые результаты обучения по профессиональному модулю

4.2.1. Учебная практика:

Таблица 4

| Виды работ | Коды проверяемых результатов (ПК, ОК, ПО, У) |
|--|--|
| планировать работу структурного подразделения; | ПК4.1 ОК 1 ОК 2 ОК 6 ОК 8 ПО 1 |
| производить оценку эффективности деятельности структурного подразделения организации; | ПК 4.2 ОК 4 ОК 6 ОК 9 ПО 2 |
| принятия управленческих решений; | ПК 4.1. ПК 4.2 ОК 3 ОК 4 ОК 6 ОК 7 ОК 9 ОК 10 ПО 3 |
| рассчитывать выход продукции в ассортименте; | ПК 4.3 ОК 5 У1 |
| вести табель учета рабочего времени работников; | ПК 4.3 ОК 5 ОК 9 У2 |
| рассчитывать заработную плату; | ПК 4.5 ОК 5 ОК 9 У3 |
| рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации; | ПК 4.4 ОК 2 ОК 5 У4 |
| организовать работу коллектива исполнителей; | ПК 4.2 ОК 2 ОК 6 ОК 7 ОК 10 У5 |
| оформлять документы на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией | ПК 4.3 ПК 4.5 ОК 5 ОК 9 У6 |

4.2.2. Производственная практика:

Таблица 5

| Виды работ | Коды проверяемых результатов (ПК, ОК, ПО, У) |
|--|--|
| планировать работу структурного подразделения; | ПК4.1 ОК 1 ОК 2 ОК 6 ОК 8 ПО 1 |

| | |
|--|--|
| производить оценку эффективности деятельности структурного подразделения организации; | ПК 4.2 ОК 4 ОК 6 ОК 9 ПО 2 |
| принятия управленческих решений; | ПК 4.1. ПК 4.2 ОК 3 ОК 4 ОК 6 ОК 7 ОК 9 ОК 10 ПО 3 |
| рассчитывать выход продукции в ассортименте; | ПК 4.3 ОК 5 У1 |
| вести табель учета рабочего времени работников; | ПК 4.3 ОК 5 ОК 9 У2 |
| рассчитывать заработную плату; | ПК 4.5 ОК 5 ОК 9 У3 |
| рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации; | ПК 4.4 ОК 2 ОК 5 У4 |
| организовать работу коллектива исполнителей; | ПК 4.2 ОК 2 ОК 6 ОК 7 ОК 10 У5 |
| оформлять документы на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией | ПК 4.3 ПК 4.5 ОК 5 ОК 9 У6 |

4.3. Форма аттестационного листа дуального обучения

Таблица № 2

Результат освоения компетенций
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ 04 Организация работы структурного подразделения

| Наименование компетенций (ОК,ПК) | Степень освоения (освоил / не освоил) | Подпись наставника |
|--|--|---------------------------|
| ПК 4.1. Участвовать в планировании основных показателей производства. | | |
| ПК 4.2. Планировать выполнение работ исполнителями. | | |
| ПК 4.3. Организовывать работу трудового коллектива. | | |
| ПК 4.4. Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями. | | |
| ПК 4.5. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию. | | |
| ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес | | |
| ОК 2. Организовывать собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество | | |
| ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность | | |
| ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личного развития. | | |
| ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования в профессиональной деятельности | | |
| ОК 6. Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями | | |
| ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий. | | |
| ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации | | |
| ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности. | | |

5. Качество выполнения работ в соответствии с технологией и (или) требованиями организации, в которой проходила практика:

| Код и наименование профессиональных модулей и тем учебной практики | Виды работ | Объем часов | Оценка |
|--|--|-------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ПМ 04. Организация работы структурного подразделения | | | |
| Тема 1 Организация практики, инструктаж по охране труда | Рассмотреть вопросы по организации учебной практики Инструктаж по технике безопасности структурного подразделения Инструктаж по охране труда в структурном подразделении | 6 | |
| Тема 2 Расчет выхода продукции в ассортименте | Расчет выхода продукции переработки мяса и мясных продуктов | 6 | |
| Тема 3 Оформление табеля учета рабочего времени работников | Оформление документации учета рабочего времени работников Расчет пособия по временной нетрудоспособности Расчет суммы отпускных | 6 | |
| Тема 4 Расчет заработной платы | Начисление заработной платы Удержания из заработной платы Оформление документации по учету заработной платы | 12 | |
| Тема 5 Расчет экономических показателей структурного подразделения организации | Расчет показателей использования основного капитала Расчет показателей использования оборотного капитала Расчет показателей экономической эффективности | 12 | |
| Тема 6 Структура издержек производства и пути снижения затрат | Расчет основных статей затрат | 6 | |
| Тема 7 Подбор и осуществление мероприятий по мотивации и стимулированию персонала | Мероприятия по подбору и стимулированию персонала Мотивация персонала | 6 | |
| Тема 8 Планирование работы структурного подразделения | Работы по составлению планов работы структурного подразделения | 6 | |
| Тема 9 Организация работы коллектива исполнителей | Мероприятия по организации работы коллектива исполнителей | 6 | |

| | | | |
|---|---|----|--|
| Тема 10 Принятие управленческих решений | Принятие управленческих решений в различных штатных и нештатных ситуациях | 6 | |
| Тема 11 Оформление документов на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией | Оформление документов на различные операции с сырьем Оформление документов на различные операции с полуфабрикатами Оформление документов на различные операции с готовой продукцией | 12 | |
| Тема 12 Оформление документации установленного образца | Оформление документации по учету персонала Оформление распорядительных документов Оформление информационных документов | 12 | |
| Тема 13 Психологический портрет руководителя | Тестирование и создание психологического портрета руководителя | 6 | |
| Дифференцированный зачет | | 6 | |

Дата
М.П.

_____ Ф.И.О. наставника

Аттестационный лист производственной практики
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ 04.
Организация работы структурного подразделения
 для специальности среднего профессионального образования
 19.02.08 Технология мяса и мясных продуктов

1. ФИО обучающегося

Группа № _____

2. Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес:

3. Время проведения практики

4. Виды и объем работ, выполненные обучающимся во время практики:

| Код и наименование профессиональных модулей и тем производственной практики | Объем часов |
|--|-------------|
| Тема 1. Инструктаж по охране труда. Планирование работы структурного подразделения. Оценка деятельности его эффективности. | 6 |
| Тема 2. Оформление табеля учета рабочего времени работников Расчет заработной платы. | 6 |
| Тема 3. Принятие управленческих решений | 6 |
| Тема 4. Расчет выхода продукции в ассортименте | 6 |
| Тема 5. Расчет экономических показателей структурного подразделения организации | 6 |
| Тема 6. Оформление документов на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией | 4 |
| Промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета | 2 |
| Всего | 36 |

5. Качество выполнения работ в соответствии с технологией и (или) требованиями организации, в которой проходила практика:

| Код и наименование профессиональных модулей и тем производственной практики | Виды работ | Объем часов | Оценка |
|--|--|-------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ПМ 04. Организация работы структурного подразделения | | | |
| Тема 1. Инструктаж по охране труда. Планирование работы структурного подразделения. Оценка деятельности его эффективности. | Рассмотреть вопросы по организации учебной практики Инструктаж по технике безопасности структурного подразделения Инструктаж по охране труда в структурном подразделении | 6 | |
| Тема 2. Оформление табеля учета рабочего времени работников | Оформление документации учета рабочего времени работников Расчет пособия по временной нетрудоспособности | 6 | |

| | | | |
|--|---|----|--|
| Расчет заработной платы. | Расчет суммы отпускных Начисление заработной платы Удержания из заработной платы | | |
| Тема 3. Принятие управленческих решений | Принятие управленческих решений в различных штатных и нештатных ситуациях | 6 | |
| Тема 4. Расчет выхода продукции в ассортименте | Расчет выхода продукции переработки мяса и мясных продуктов | 12 | |
| Тема 5. Расчет экономических показателей структурного подразделения организации | Расчет показателей использования основного капитала Расчет показателей использования оборотного капитала Расчет показателей экономической эффективности | 12 | |
| Тема 6. Оформление документов на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией | Оформление документов на различные операции с сырьем Оформление документов на различные операции с полуфабрикатами Оформление документов на различные операции с готовой продукцией | 6 | |
| Дифференцированный зачет | | 2 | |

Дата _____ Ф.И.О. наставника

М.П.

5. Контрольно-оценочные материалы для экзамена (квалификационного)

5.1. Общие положения

Экзамен (квалификационный) предназначен для контроля и оценки результатов освоения профессионального модуля 04 Организация работы структурного подразделения для специальности СПО 19.02.08 Технология мяса и мясных продуктов.

Экзамен включает: практическую квалификационную работу по профессиональному модулю 04 Организация работы структурного подразделения.

Итогом экзамена является однозначное решение: «вид профессиональной деятельности освоен / не освоен».

При выставлении оценки учитывается роль оцениваемых показателей для выполнения вида профессиональной деятельности, освоение которого проверяется. При отрицательном заключении хотя бы по одному показателю оценки результата освоения профессиональных компетенций принимается решение «вид профессиональной деятельности не освоен». При наличии противоречивых оценок по одному тому же показателю при выполнении разных видов работ, решение принимается в пользу студента.

Требования к кадровому обеспечению:

| | |
|----------------------|---|
| Оценщики (эксперты): | 1) специалист экономического (расчетного) отдела; 2) руководитель практики от ОГАПОУ «РАТТ»- преподаватель профессионального цикла |
|----------------------|---|

| | |
|-------------------------|---|
| Ассистент (организатор) | преподаватель профессионального цикла ОГАПОУ «РАТТ» |
|-------------------------|---|

5.2. Выполнение заданий

ЗАДАНИЕ ЭКЗАМЕНУЮЩЕГОСЯ

ВАРИАНТ 1

Оформить таблицу учета рабочего времени

ВАРИАНТ 2

Охарактеризуйте способы начисления заработной платы

ВАРИАНТ 3

Охарактеризуйте по предложенным значениям экономические показатели структурного подразделения организации

ВАРИАНТ 4

Разработайте стратегию принятия управленческих решений

ВАРИАНТ 5

Организация системы управления межличностными отношениями

ВАРИАНТ 6

Охарактеризуйте правила оформления контрактов

ВАРИАНТ 7

Разработайте примерный план (бизнес план) развития подразделения организации

ВАРИАНТ 8

Разработайте систему организации приема, набора, отбора, увольнения персонала

ВАРИАНТ 9

Охарактеризуйте общие нормы и правила оформления документов

ВАРИАНТ 10

Разработайте систему показателей мотивации сотрудников

ПАКЕТ ЭКЗАМЕНАТОРА

УСЛОВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ

Экзамен проводится в один этап.

Все задания предусматривают последовательную проверку нескольких компетенций (ПК 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5). Обучающиеся выполняют индивидуальные задания в форме кейсов в присутствии членов экзаменационной комиссии с последующим устным обоснованием.

Количество вариантов заданий для экзаменуемых – 10

Время выполнения задания – 45 минут без перерыва

Оборудование: раздаточные материалы (кейсы), бумага, ручки каждому студенту.

Литература для обучающегося:

Основные источники:

1. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: учебник СПО – М.: Академия, 2012. – 304 с.
2. Драчева Е.Л.; Юликов Л.И. Менеджмент: практикум, учебное пособие СПО – М.: Академия, 2012 – 304 с.
3. Алексунин В.А. Маркетинг: учебник СПО – М.: Дашков и К, 2012. – 216 с.
4. Румынина В.В. Правовое обеспечение профессиональной деятельности: учебник/СПО. – М., 2013. – 224 с.
5. СНиП 12.03-01, 02 «Безопасность труда в строительстве.

6. СНиП 21-01-97 «Пожарная безопасность зданий и сооружений».

Дополнительные источники:

1. Абашин Э.А. Арбитраж: долги юридических лиц. Учебник для вузов. Инфра-М, М; 2006.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник СПО - М: ИЦ Академия, 2012. – 224 с.
3. Ершова И.В. Предпринимательское право: учебное пособие для Вузов – М., Издательство «Юриспруденция», 2011, 520 с.
4. Ершова И.В., Иванова Т.М. Предпринимательское право: схемы и комментарии. – М., 2002. – 204 с.
5. Котляров И.Д. Маркетинг: учебное пособие для Вузов – М.: Эксмо, 2010. -240с.
6. Куликов О.Н., Ролин Е.И. Охрана труда в строительстве: учебник для НПО М, ИЦ Академия, 2012. – 416 с.
7. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие – М.: ИНФРА, 2008. – 240 с.
8. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник – М.: Дашков и К, 2008.- 556 с.

Нормативные материалы:

Конституция РФ

Гражданский кодекс РФ

Трудовой кодекс РФ

Гражданско-процессуальный кодекс РФ

Арбитражно-процессуальный кодекс РФ

ФЗ « О порядке разрешения индивидуальных трудовых споров»

ФЗ «О занятости населения в РФ»

ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»

ФЗ «Об основах охраны труда в РФ»

ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в РФ»

Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»

ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации»

Интернет-ресурсы:

1. Управление (Электронный ресурс). URL:<http://www.businesslearning.ru/>[дата обращения 26.08.2016г.]
2. Менеджмент (Электронный ресурс). URL:<http://www.twirpx.com/files/emergency/workguard/construction/> [дата обращения 26.08.2016г.]

Разработчики:

| | | |
|----------------|------------------------|---------------------|
| _____ | _____ | _____ |
| (место работы) | (занимаемая должность) | (инициалы, фамилия) |
| _____ | _____ | _____ |
| (место работы) | (занимаемая должность) | (инициалы, фамилия) |

Эксперты от работодателя:

| | | |
|----------------|------------------------|---------------------|
| _____ | _____ | _____ |
| (место работы) | (занимаемая должность) | (инициалы, фамилия) |
| _____ | _____ | _____ |
| (место работы) | (занимаемая должность) | (инициалы, фамилия) |