

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники»

Кафедра экономики

## **Принципы управленческой деятельности**

Методические указания к практическим занятиям  
и самостоятельной работе студентов

Томск 2018

Составитель: Дибров А.М.

Принципы управленческой деятельности: методические указания для практических занятий и самостоятельной работы для студентов, обучающихся по направлению **10.05.02 "Информационная безопасность телекоммуникационных систем"** – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018 – 34 с.

## Содержание

Общие положения .....	4
Методические указания по выполнению практических занятий.....	5
Занятие 1. Предприятие как самостоятельная организационная система .....	5
Занятие 2. Организационные структуры управления .....	6
Занятие 3. Мотивация трудовой деятельности .....	10
Занятия 4. Оценка результативности труда персонала.....	13
Занятие 5. Алгоритм принятия управленческих решений .....	19
Методические указания по выполнению самостоятельной работы.....	21
Перечень тем для самостоятельного изучения .....	21
Задания для самостоятельного выполнения .....	21
Пример контрольной работы .....	26
Список вопросов к зачету по дисциплине «Принципы управленческой деятельности» .....	30
Рекомендуемая литература .....	31
Приложение 1 .....	32

## **Общие положения**

Цель преподавания дисциплины: формирование у студентов знаний о принципах управленческой деятельности, а также умений и навыков в применении полученных знаний для обеспечения информационной безопасности телекоммуникационных систем организации.

Основные задачи дисциплины:

- дать теоретические знания о принципах управленческой деятельности в организациях отрасли;
- формирование знаний и умений коллективной работы и управления коллективом;
- ознакомление с организационными структурами управления, преимуществами и недостатками конкретных их видов;
- ознакомление с технологией принятия управленческих решений в различных ситуациях;
- привить навыки самостоятельного, творческого использования теоретических знаний в практической деятельности.

Кроме подготовки к занятиям самостоятельная работа заключается в изучении студентом тем, предусмотренных в рабочей программе, по учебнику, лекционному материалу, дополнительному перечню рекомендуемой учебной литературы. Контроль выполнения самостоятельной работы проводится на практических занятиях и во время зачета.

## Методические указания по выполнению практических занятий

### Занятие 1. Предприятие как самостоятельная организационная система

#### 1.1 Семинар: Специфика менеджмента в России

При проведении занятия необходимо обеспечить формирование владения культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановки цели и выбору путей её достижения и способность анализировать социально – значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем.

С этой целью проводится семинар, в процессе которого студенты знакомятся с истоками возникновения менеджмента, развитием управления как науки, со школами менеджмента, современными концепциями менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подходов, вкладом в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов, разнообразием моделей менеджмента, системой взглядов на управление в России в современных условиях. Материал семинара позволяет аналитически осмыслить, как развивалась наука управления, сравнить существующие модели управления с целью прогнозирования использования их в России.

#### 1.2 Ситуационный анализ. Факторы внутренней и внешней среды

Ситуационный анализ (ситуация – это набор факторов, которые в данное время оказывают влияние на деятельность организации) даёт возможность, оценив наличие присутствующих факторов, прогнозировать возможное развитие проблем и соответственно организации в будущем.

Цель: выработка навыков SWOT-анализа ситуации, возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также сильных и слабых сторон внутренней среды организации, их конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха.

Таблица 1 – SWOT-анализ

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства, дающие преимущества перед другим в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие организацию)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

**Задание:** Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 2 – Факторы внешней среды организации

№	Фактор	Способствует	Затрудняет
1	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2	Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
4	Природные ресурсы России		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям в России)		
6	Состояние правопорядка в стране		
7	Развитие конкуренции		
8	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
9	Повышение уровня жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
10	Безработица		
11	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		

## Занятие 2. Организационные структуры управления

Цель занятия: углубление знаний по теме и овладение навыками компоновки организационных структур.

В процессе проведения занятия студенты анализируют все существующие организационные структуры управления, рассматривают области их применения, эффективность использования, преимущества и недостатки и предлагают свой вариант структуры с учётом сложившейся ситуации и наличия появившихся факторов среды.

В качестве интерактивного метода обучения используется метод групповой работы. Каждая группа получает задание: сформировать организационную структуру и обосновать возможность её применения.

## 2.1 Классификация организационных структур управления

Организационная структура показывает область ответственности каждого управленческого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений. Если все взаимосвязи, описываемые организационной структурой управления, применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед предприятием задачи.

Организационная структура показывает, кто и за какие участки работы отвечает. Она показывает взаимодействие (коммуникацию) отдельных участков между собой. Позволяет и требует на всех уровнях управления применения здравого смысла и способности оценивать обстановку.

Все оргструктуры можно условно разделить на следующие типы:

- бюрократические: функциональная, линейная, линейно – функциональная, линейно – штабная;
- органические: проектная, матричная;
- дивизиональные: продуктовая, региональная, потребительская.

Разработка оргструктур управления начинается с детального анализа действующей, где учитывается накопленный опыт, ее эффективность, сильные и слабые формы функционирования. Затем осуществляется процесс выбора новой оргструктуры из перечисленной классификации моделей оргструктур с учетом специфики работы предприятия, формы собственности, разработанных целей и стратегии.

Известно, что организационное проектирование предусматривает деление оргструктуры (организации) на блоки по направлениям деятельности в соответствии с разработанной предприятием стратегией и направлено, прежде всего, на оптимизацию этой оргструктуры управления.

Признаки оптимальной структуры:

- небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое число уровней руководства;
- наличие в структуре групп специалистов;
- быстрая реакция на изменения;
- высокая производительность;
- низкие затраты.

## 2.2 Вопросы

1. Какие методы применяются для разработки оргструктур?  
Последовательность действий.
2. Какие типы организационных структур применяются на предприятиях нашей страны?

3. В чем особенности бюрократической системы по сравнению с другими системами?
4. Сформулируйте различия органических и механических структур.
5. По каким критериям оцениваются организационные структуры?

### 2.3 Индивидуальные задания

По предлагаемому набору органов управления построить организационную структуру управления (расположение произвольное), дать ей название, обосновать ее и определить области использования.

#### Группа 1

- 1) президент;
- 2) бухгалтерия;
- 3) производство;
- 4) инженерная служба;
- 5) сбыт;
- 6) инструментальное отделение;
- 7) отделение индикаторных ламп;
- 8) отделение средств производства;
- 9) отделение электронно-измерительной аппаратуры;
- 10) финансы;
- 11) материально-техническое снабжение;
- 12) кадры;
- 13) маркетинг.

#### Группа 2

- 1) совет директоров;
- 2) президент;
- 3) управление заводами:
  - завод «Экран»; – завод в Москве;
  - завод в Санкт-Петербурге;
- 4) вице-президент;
  - помощник президента;
  - по производственно-техническим вопросам;
  - по финансовым вопросам;
  - управляющий сбытом.

#### Группа 3

- 1) президент;
- 2) отделы:
  - изделий автомобильной промышленности;
  - изделий электронно-технической промышленности;
  - авиакосмические;
  - химических продуктов;

- связи с рынком;
  - распределение ресурсов.
- 3) проекты:
    - «Оборона»;
    - «Орбита»;
    - «Развитие»;
  - 4) производственные группы (1, 2, 3);
  - 5) группы конструкторов и технологов (1, 2, 3);
  - 6) группы материального снабжения (1, 2, 3);
  - 7) кадровые группы (1, 2, 3);
  - 8) бухгалтерские группы (1, 2, 3);
  - 9) функциональное обеспечение проектов:
    - производственные мощности;
    - исследования и разработки;
    - материально-техническое снабжение;
    - кадры и техника безопасности;
    - контроль и бухгалтерский учет.

#### Группа 4

- 1) цеха (6);
- 2) отделы
  - планирования;
  - финансы;
  - НИОКР;
  - кадры.
- 3) руководители продукты «А», «Б», «В».
- 4) снабжение;
- 5) производство;
- 6) сбыт.

#### Группа 5

Примерный состав органа управления для компоновки схемы организационной структуры управления предприятием (расположение произвольное):

1. Отдел главного технолога (ОГТ)
2. Административно-хозяйственный отдел (АХО)
3. Отдел главного механика (ОГМех)
4. Отдел кадров (ОК) Юрисконсульт
5. Заместитель директора по экономическим вопросам
6. Отдел главного конструктора (ОГК)
7. Лаборатория научной организации труда и управления производством (ЛНОТиУП)
8. Заместитель директора по общим вопросам
9. Главный инженер
10. Финансовый отдел
11. Штаб гражданской обороны (ГО)
12. Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ)

13. Бюро рационализаторских предложений и изобретений (БРИЗ)
14. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)
15. Отдел комплектации и кооперации (ОКК)
16. Заместитель директора по производству
17. Главный бухгалтер (глав.бух)
18. Технический архив (тех.архив)
19. Производственный отдел
20. Цеха (№1, №2, №3)
21. Типография Отдел
22. Маркетинга
23. Директор
24. Планово-экономический отдел (ПЭО)
25. Заместитель директора по кадрам
26. Отдел главного энергетика (ОГЭ)
27. Отдел стандартизации (ОСт)
28. Отдел сбыта (ОС)
29. Отдел главного метролога (ОГМетр)
30. Отдел технического контроля (ОТК)
31. Отдел технического обучения (ОТО)
32. Отдел научно-технической информации (ОНТИ)
33. Заместитель директора по коммерческим вопросам
34. Канцелярия
35. Производственные цеха.

### **Занятие 3. Мотивация трудовой деятельности**

В процессе проведения занятия необходимо сформировать способность саморазвитию и осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности.

Мотивация и стимулы являются основными факторами, побуждающими людей трудиться, повышать свою квалификацию, профессионально осуществлять свою деятельность.

Проведение данного занятия позволяет студентам определить, что лежит в основе их деятельности, что способствует саморазвитию, повышению своей квалификации, качественному выполнению профессиональной деятельности. Используется интерактивный метод обучения - анализ конкретных ситуаций.

#### **3.1 Мотивация труда: сущность, основные теории**

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Различают две группы теории мотивации труда - содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации труда в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы четырех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клеелланда, Клейтона Альдерфера.

Процессуальные теории мотивации труда основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К числу процессуальных теорий относятся теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

### **Вопросы для дискуссии:**

1. В чём отличие мотивации от стимулирования?
2. Какие Вы знаете теории мотивации?
3. В чём вы видите недостатки теории потребностей?
4. Для чего руководителю необходимо знать потребности подчинённых?
5. Перечислите процессуальные теории мотивации и в чём их суть?
6. Какое значение имеет модель Портера – Лоулера?

### **3.2 Анализ конкретной ситуации**

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах, и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится, в том числе по следующим причинам:

- Хорошая зарплата - 34% работников;
- Хорошие условия труда – 6%;
- Хорошие отношения в коллективе – 18%;
- Работа соответствует образованию и наклонностям – 15%.

Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

- Материальное благополучие, достаток и уют в доме – 67%;
- Уважение в коллективе – 24%;
- Интересную работу – 15%.

### **Вопросы для анализа конкретной ситуации.**

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?
2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?
3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

### 3.3 Задание. «Составление индивидуальной иерархии потребностей»

Следующие утверждения имеют 7 возможных вариантов ответа:

полностью положит.	положит.	не совсем положит.	не знаю	не совсем отриц.	отриц.	полностью отриц.
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Отметьте один из 7 предложенных вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения. К примеру, если Вы полностью согласны, то Ваша оценка +3.

Оцените следующие утверждения:

1. Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работы.
2. Более доскональное описание выполняемой работы является полезным, т.к. работник точно знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.
4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.
6. Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для сохранения работников важными факторами являются выплаты пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы.
13. Гордость за работу является лучшим вознаграждением.
14. Работники верят, что их труд важен для выполнения общей задачи.
15. Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника.

18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решения вопросов.
19. Безопасность работы важна для работников.
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования.

Подсчет очков:

- 1) Впишите набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

$$10+11+13+18 =$$

$$6+8+14+17 =$$

$$5+7+12+15 =$$

$$2+3+9+19 =$$

$$1+4+16+20 =$$

Отметьте в табл. 3 итоговый результат значком «X», в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

Таблица 3 – Итоговый результат

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
1. Самовыражение													
2. Самоутверждение													
3. Социальные потребности													
4. Потребности безопасности													
5. Исходные потребности													

Составьте свою «пирамиду» иерархии потребностей.

## Занятие 4. Оценка результативности труда персонала

### 4.1 Исходные данные

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников.

Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как:

- профессиональные и личностные качества;
- уровень квалификации;
- сложность работ;
- результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 4

Таблица 4 – Исходные данные для расчета интегрального коэффициента

№ № п/ п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень обра- зования	Стаж работы по спе- циаль- ности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты		
		Признаки								1	2	3
		1	2	3	4	5	6					
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1	1,25	1	-	Высшее	12	1,25	1	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1	1	Высшее	18	1	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л.В.	1,25	1,25	1	1	1,25	1	Высшее	10	1,25	1,25	1
4	Специалист 1-й категории Сушков Л.В.	1,25	1	1,25	1,25	1	1,25	Высшее	7	1	1,25	1,25
5	Специалист 1-й категории Зимина З.К.	1,25	1,25	1	1,25	1	1	Высшее	6	1,25	1	1
6	Специалист 2-й категории Сидоров А.М.	1	1	1,25	0,75	1	1	Незакон- -ченное высшее (5 курс)	3	1	1	0,75
7	Специалист 2-й категории Сахарова А.М.	1,25	1,25	1	1	1	1,25	Незакон- -ченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1
8	Специалист 2-й категории Зуева С.В.	1	1	0,75	0,75	1	0,75	Среднее специ- альное	2	1	0,75	1

#### 4.2 Постановка задачи

- 1) Выполнить оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
- 2) Выполнить оценку сложности квалификации работников.
- 3) Выполнить оценку сложности выполняемых работ.
- 4) Выполнить оценку результатов труда.
- 5) Выполнить комплексную оценку результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга.
- 6) По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
  - премированию лучших сотрудников;
  - изменению уровня должностных окладов;
  - должностному продвижению работников;
  - улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
  - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

#### 4.3 Методические указания

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок:

– первая определяет показатели, характеризующие работника, то есть степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители;

– вторая определяет показатели, характеризующие выполняемую работу, то есть позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

$$Д = П \cdot К + Р \cdot С$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значения каждого элемента выражается в долях единицы.

#### **4.4 Оценка профессиональных и личных качеств работника**

Для определения величины показателя (П) производится оценка степени проявления каждого из признаков с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей их 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения.

При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работником (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i,$$

где:

$i$  - порядковый номер признака ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) (для руководителей  $n=5$ , для специалистов  $n=6$ );

j- уровень (степень) проявления признака (j =1, 2, 3); a ij - количественная мера признака у работника;

x i - удельная значимость признаков в общей оценке (в долях от единицы).

Таблица 5 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1	гр.6= гр.3x1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,1	0,07	0,1	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,1	0,07	0,1	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

#### 4.5 Оценка уровня квалификации работников

Для оценки уровня квалификации работников (К) принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности. По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I гр. - имеющие среднее специальное образование,

гр. - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV-V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 6).

Таблица 6 – Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности и у работников, имеющих образование, годы	
1	0,25	0-9	0-9
2	0,5	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации (К) определяется по формуле:

$$K=(OB+CT)/3,$$

где:

ОБ - оценка образования (ОБ -1,2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ - 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3- постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

#### 4.6 Оценка сложности выполняемых работ

Для оценки сложности выполняемых работ (С) по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (от менее к более сложным).

В табл. 7 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников

Таблица 7 – Средние коэффициенты сложности работ

№№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1
2	Главный специалист	0,89

3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист 1-й категории	0,68
5	Специалист II-й категории	0,57

#### 4.7 Оценка результатов труда

Для определения величины результатов труда (Р) производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполняемых плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню, его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Таблица 8 – Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ № п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1	гр.6= гр.3x1,25
1	Количество выполненных работ	0,3	0,225	0,3	0,375
2	Качество выполненных работ	0,4	0,3	0,4	0,5
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,3	0,225	0,3	0,375

#### 4.8 Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников

Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников (Д) получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личных качеств, уровня квалификации и результатов труда:

$$Д = П \cdot К + Р \cdot С.$$

## Занятие 5. Алгоритм принятия управленческих решений

### 5.1 Цели занятия

Целью занятия является:

- 1) разработка алгоритма принятия управленческих решений;
- 2) освоение навыков анализа и решения конкретных производственных проблем;
- 3) рациональное использование и развитие логического мышления в разработке решений;
- 4) приобретение практики коллективной выработки решений.

### 5.2 Исходная информация

В своей практической деятельности менеджер постоянно сталкивается и решает различные организационно-управленческие проблемы. Искусство менеджера состоит в том, что вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. На результативность управленческих решений оказывает влияние множество различных факторов, в том числе и порядок действий руководителя, принимающего решения. На рис.1 представлена схема процесса принятия решения, которая позволяет структурно упорядочить данный процесс и смоделировать принятие оптимального решения.

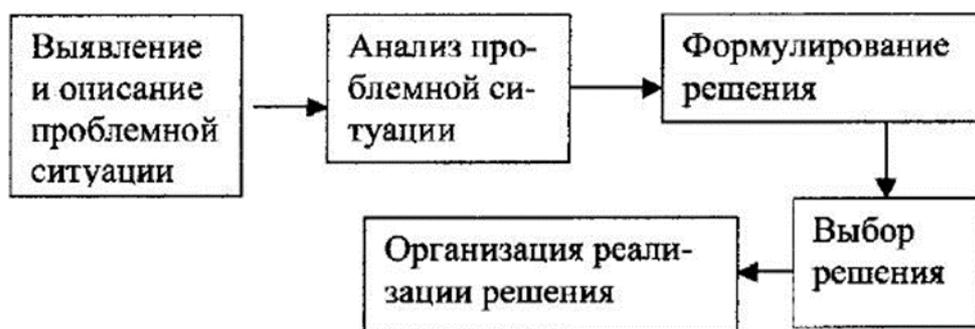


Рисунок 1 - Структурная схема процесса принятия решения

### 5.3 Содержание задания

Заданием является составление алгоритма принятия управленческого решения. Студентам предлагается представить процесс принятия решения в виде алгоритма, то есть определить последовательность выполнения руководителем управленческих действий. Создание такого алгоритма ускорит нахождение путей решения проблем, и сократит поле поиска решений.

### 5.4 Порядок выполнения задания

1. Из 18 этапов, обозначенных в бланке (табл. 9), надо последовательно составить алгоритм принятия управленческого решения, для чего

необходимо пронумеровать действия, начиная с 1 до 18. Заполните графу «Индивидуальная оценка».

2. После того, как студент представит свой алгоритм принятия решения, преподаватель выдает студентам эталонный алгоритм (Приложение I). Ознакомившись с ним, заполняется графа «Эталон».
3. При подведении итогов каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор наилучшего решения - № 15», а мнение студента «Выбор наилучшего решения - № 10», следовательно, ошибка равна 5 единицам (без учета знака).
4. Критерий оценки: суммарная ошибка и её процент к общей сумме очков. Например, суммарная ошибка - 5 очков, что составляет 28 % ( $5 / 18 * 100 \% = 28 \%$ ). Следовательно, правильность решения задачи составляет 72 (оценка «хорошо»). Рейтинг оценок: 50-70 % - удовлетворительно, 70-85 % - хорошо, 85 - 100 % - отлично.

Таблица 9 – Бланк задания

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Оценка	Эталон	Ошибка
1	Формулирование проблемы			
2	Реализация решения исполнителями			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Формирование целей принимаемого решения			
6	Ранжирование решений			
7	Разработка вариантов решения			
8	Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Выбор наилучшего варианта решения			
11	Установление приемлемых вариантов решения			
12	Оценка каждого варианта решения			
13	Организация подготовки решения			
14	Контроль за исполнением			
15	Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Подтверждение существования проблемы			
18	Определение причин существования проблемы			
		Итого:		

## **Методические указания по выполнению самостоятельной работы**

В данном разделе приведены темы и задания для самостоятельной работы по дисциплине «Принципы управленческой деятельности».

### **Перечень тем для самостоятельного изучения:**

1. Планирование карьеры руководителя.
2. Организация рабочего места специалиста
3. Мотивация деятельности персонала предприятия
4. Анализ результативности работы коллектива

По одной из выбранной темы студент пишет реферат. Требования к оформлению реферата приведены в приложении 1.

### **Задания для самостоятельного выполнения**

#### **Задание 1**

При подготовке и реализации управленческого решения (УР) необходимо последовательно выполнить целый ряд работ (этапов), включающих фазу принятия и фазу реализации УР.

Список этих этапов, расположенных в произвольном порядке:

1. Сбор и анализ информации для принятия решения.
2. Доведение плана до исполнителей.
3. Выявление, формулирование и обоснование проблемы.
4. Разработка плана реализации решения.
5. Контроль за исполнением.
6. Формирование возможных решений.
7. Внесение необходимых корректив.
8. Выбор окончательного варианта и принятие решения.
9. Подведение итогов, накопление опыта решения проблемы

Расположите эти виды работ на схеме в нужной последовательности.

#### **Задание 2**

Приведите примеры ситуации (или вид деятельности предприятия), в которой целесообразнее использовать:

1. Линейную структуру управления.
2. Линейно-функциональную структуру управления.
3. Функциональную структуру управления.

#### **Задание 3**

Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объясните причины Вашего выбора.

#### Предприятие 1.

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в ассортименте выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

#### Предприятие 2.

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

#### Предприятие 3.

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители – люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

### Задание 4

Философия ОАО «Компания СЛАВИЧ» заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества. Компания реализует идеологию «Общей судьбы», что предполагает сочетание интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей.

Для компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также их взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребности покупателей.

Укажите ошибки, которые, на Ваш взгляд, допущены менеджментом компании при формулировке миссии.

### Задание 5

Дайте сравнительную характеристику понятий «стратегия» и «тактика». Какие стратегические альтернативы существуют у организации? От чего зависит выбор стратегии?

### Задание 6

Разместите по приоритетам (от одного до восьми) Ваши целевые установки в будущей работе:

1. Удовлетворение ожиданий начальника.
2. Престиж и положение.
3. Уверенность в завтрашнем дне.
4. Возможность независимо мыслить и действовать.

5. Более высокая зарплата, увеличение льгот.
6. Признание руководством Вашей исполнительности.
7. Продвижение по службе.
8. Личностный рост и развитие.

### Задание 7

Определите ряд своих эмоций, которые Вы переживаете в ситуациях различного выбора способов решения управленческих задач (или своих собственных задач). Соотнесите их с мотивами своего поведения и обоснуйте полученные результаты.

№№	Тактика поведения	Эмоция	Оценка (часто/редко)	Мотив достижения успеха (+) /неуспеха (-)
1	Высокая произвольная активность	Желание действовать в направлении цели	Редко	+
2	Проявление самостоятельности	Уверенность в своих возможностях	Часто	+
3	Проявление риска			
4	Стремление принять нужное решение			
5	Принятие высокой степени ответственности			
6	Стремление найти адекватные средства реализации цели			
7	Меньшее проявление активности			
8	Уход от самостоятельного решения			
9	Стремление не рисковать			
10	Излишняя осторожность при принятии решения			
11	Уход от ответственности			
12	Стремление «обойти» поставленную цель			

Примечание. На рабочем месте человек испытывает сильное эмоциональное возбуждение в зависимости от успешной или неуспешной оценки своей деятельности. Правильная (положительная) мотивация работников со стороны руководителя помогает в работе, укрепляет его стремление к труду и способствует успеху деятельности всей группы, а также и предприятия. Отрицательная мотивация препятствует деятельности человека и снижает не только уровень его достижений, но и всей группы, а также и предприятия.

## **Задание 8**

Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

- менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;
- менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;
- никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;
- нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

## **Задание 9**

Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

## **Задание 10**

В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о деятельности коллеги, сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно. Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе? Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

## **Задание 11**

Проанализируйте, как влияют неформальные коммуникации на эффективность деятельности организации? Всегда ли это влияние негативно? Приведите примеры, подтверждающие Вашу точку зрения.

Пример: команда программистов.

Минусы неформальных коммуникаций:

1.

2.

....

Плюсы неформальных коммуникаций

1.

2.

....

## Задание 12

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах, и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится, в том числе по следующим причинам:

- хорошая зарплата – 34% работников;
- хорошие условия труда – 6%;
- хорошие отношения в коллективе – 18%;
- работа соответствует образованию и наклонностям – 15%.

Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

- материальное благополучие, достаток и уют в доме – 67%;
- уважение в коллективе – 24%;
- интересную работу – 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?
2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?
3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

## Пример контрольной работы

1. Управление – это:
  - а) целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей;
  - б) специфический вид деятельности по определению целей организации,
  - в) деятельность людей;
  - г) процесс воздействия на окружающих.
  
2. Под субъектом управления понимается:
  - а) юридическое лицо;
  - б) физическое лицо;
  - в) физическое и юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие;
  - г) сотрудник организации.
  
3. Под объектом управления понимается:
  - а) физические и юридические лица;
  - б) руководитель предприятия;
  - в) социально-экономические системы;
  - г) социальные службы.
  
4. Какую функцию выполняет теория управления:
  - а) гносеологическую;
  - б) методологическую;
  - в) познавательную;
  - г) прикладную.
  
5. Совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов называется:
  - а) процессом управления;
  - б) методологией теории управления;
  - в) закономерностями теории управления;
  - г) целью теории управления.
  
6. Какие подходы выделяют к определению теории управления?
  - а) бихевиористический, количественный;
  - б) ситуационный, деятельный;
  - в) целеполагающий, управленческий;
  - г) познавательный, целенаправленный.
  
7. Кто был основоположником школы научного управления?
  - а) Р. Оуэн;
  - б) Д. МакГрегор;
  - в) Ф. Тейлор;
  - г) Ф. Герцберг.

8. Кто предложил пирамиду потребностей?
- а) Д. МакГрегор;
  - б) А. Маслоу;
  - в) Ф. Герцберг;
  - г) Д. МакКлеланд.
9. Какой вид классификации функций является правильным?
- а) планирование, организация, мотивация, контроль, координация;
  - б) организация, планирование, мотивация, контроль, координация;
  - в) планирование, организация, мотивация, координация, контроль;
  - г) ни одна классификация не является верной.
10. Что из перечисленного ниже входит в понятие «организация»:
- а) группа людей, призванная выполнять определенную работу;
  - б) совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения каких-либо задач;
  - в) люди, объединенные общими идеями и интересами;
  - г) группа людей, обладающая определенными знаниями и умениями для достижения поставленной цели.
11. Любая ли организация является открытой системой?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) да, кроме коммерческой;
  - г) нет, кроме государственной.
12. Функция планирования предполагает:
- а) решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей;
  - б) процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей;
  - в) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации;
  - г) процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными.
13. Мотивация— это:
- а) процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными;
  - б) процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей;
  - в) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации;
  - г) система управления, ориентированная на рынок.

14. К требованиям- критериям, которые положены в основу создания всех систем контроля, относятся:
- а) эффект контроля;
  - б) определение границ контроля;
  - в) эффект влияния на людей;
  - г) все ответы правильные.
15. Что понимается под методами управления?
- 1) способы воздействия объекта на субъект управления, для достижения определенного результата;
  - 2) система способов воздействия субъекта управления на объект, для достижения определенного результата;
  - 3) способы управления организацией;
  - 4) способы управления экономическими и социальными проблемами.
16. С какой позиции методы управления классифицируются?
- а) воздействия на управляемые объекты
  - б) глубокого анализа фактического состояния дел
  - в) побудительных мотивов работников к труду, их потребностей и интересов
  - г) управления экономических рычагов
17. Экономические методы– это:
- а) методы воздействия на управляемый объект через приказы, распоряжения;
  - б) методы управления организацией, представляющие совокупность экономических рычагов с помощью которых достигается эффект удовлетворяющий требования количества в целом и личности в частности;
  - в) методы управления экономическими и социальными проблемами;
  - г) все ответы верны.
18. Что является объектом управленческих решений?
- а) решением проблем;
  - б) проблемы, связанные с рассмотрением теоретических и практических вопросов;
  - в) проблемы, связанные с решением теоретических и практических вопросов;
  - г) ситуация, при которой возникла проблема.
19. Как называются управленческие решения, период реализации которых 5 лет?
- 1) краткосрочные;
  - 2) бессрочные;
  - 3) среднесрочные;
  - 4) нет правильного ответа.

20. По степени влияния на будущее организации управленческие решения классифицируются на:

- 1) своевременные, тактические;
- 2) стратегические, глобальные;
- 3) тактические, стратегические;
- 4) глобальные, локальные.

## Список вопросов к зачету по дисциплине «Принципы управленческой деятельности»

1. Понятие процесса управления.
2. Свойства систем управления.
3. Цели и задачи управления
4. Признаки и закономерности управления.
5. Управление социально-экономическими системами (организацией).
6. Функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль).
7. Основные категории менеджмента: принципы и методы управления, понятие объекта и субъекта управления.
8. Виды управленческой деятельности: предметные функции менеджмента.
9. Виды управленческой деятельности: социально-психологические функции управления.
10. Типы организационных структур предприятия и их сравнительная характеристика.
11. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений.
12. Характеристика процесса принятия управленческих решений: основные этапы и стадии.
13. Мотивация деятельности: общая характеристика, составные элементы, мотивационный процесс.
14. Понятие, источники и модели власти.
15. Основной механизм реализации власти в организации.
16. Понятие и формы власти.
17. Основной механизм реализации власти в организации.
18. Понятие и виды стилей руководства.
19. Теория Д. Макгрегора.
20. Теории выбора стиля руководства.
21. Формы, виды и этапы контроля в менеджменте организации.
22. Понятие и факторы эффективности менеджмента.
23. Методы оценки эффективности и качества управления.

## Рекомендуемая литература

1. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчикова И.Н., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.: 70x100 1/16. - (Золотой фонд российских учебников) ISBN 978-5-238-01095-3. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=872924> (дата обращения: 21.06.2018)

2. Менеджмент.: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 576 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0164-1. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=243588> (дата обращения: 21.06.2018)

3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. : портр., ил., табл. - (Номо Faber). -Библиогр.: с. 663-669. - ISBN 5-98118-131-1. (наличие в библиотеке ТУСУР - 30 экз.)

4. Ясельская А. И. Основы управленческой деятельности: учебное пособие / А. И. Ясель-ская. - Томск: ТУСУР, 2007. - 220 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 211-212 (наличие в библиотеке ТУ-СУР - 50 экз.)

5. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М.П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого.- М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. : ил., табл. - (Высшее образование: серия основана в 1996 г.). - Биб-лиогр.: с. 265-267. - ISBN 978-5-16-002721-0. (наличие в библиотеке ТУСУР - 50 экз.)

6. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с.:, - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/EE096C52-8155-49EE-AE47-FE49DF676CA/metodyprinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-2> (дата обращения: 21.06.2018)

7. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 526 с.:, - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/A4D7C6DD-F7E9-436D-AFF6-CAB26CAECA2E/metody-i-modeli-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy>, (дата обращения: 21.06.2018)

## Приложение 1

### ПОДГОТОВКА, ОФОРМЛЕНИЕ И ЗАЩИТА РЕФЕРАТА

Реферат - это учебная работа, содержащая результаты теоретических и аналитических исследований по отдельной учебной дисциплине. Реферат является самостоятельной работой студента, выполняемой по учебному плану.

Реферат - обзор литературы по какой-либо проблеме (изложение содержания работ, книг, статей, с обозначением собственной позиции и позиций авторов по соответствующим вопросам).

Цели написания реферата:

1. Закрепление, расширение и углубление теоретических знаний по дисциплине.
2. Развитие практических навыков самостоятельной работы со специальной литературой (навыки анализа культурологических источников).
3. Выяснение степени подготовленности студента к самостоятельным суждениям и оценкам идей, концепций, позиций.

Нормативный объем реферата (без приложений) - 10-15 страниц стандартного компьютерного текста в редакторе Microsoft Word, интервал полуторный, шрифт Times New Roman, размер 14 pt, нормальная жирность.

При расчете рекомендуемых объемов исключены большие таблицы, громоздкие рисунки, список использованных источников, приложения. Все иллюстративные материалы должны быть вынесены в приложения.

Структура реферата. Реферат должен включать в указанной ниже последовательности:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- основную часть, разбитую на главы и параграфы;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (в случае необходимости).

Титульный лист. Образец оформления и шаблон титульного листа размещен на сайте ТУСУР:

<http://www.tusur.ru/export/sites/ru.tusur.new/ru/faculties/fvs/emis/information/metod-vkr.doc>.

**Введение.** Во введении излагается актуальность темы, степень разработанности темы в научной литературе, проблема, цель и задачи работы. Объем введения - 1-2 стр.

**Основная часть.** Содержание основной части должно соответствовать оглавлению. Основная часть представляет собой изложение результатов освоения темы. В ней демонстрируются умения самостоятельно работать с современной литературой, глубоко и всесторонне исследовать проблему, пользоваться современной научной терминологией.

При написании глав необходимо обратить внимание на сохранение логической связи между ними и последовательность перехода от одной к другой. Каждая глава должна завершаться небольшим обобщающим выводом, подводящим итоги данной главы. Текст глав может делиться на разделы, подразделы, параграфы в соответствии с содержанием и структурой рассматриваемых вопросов. Текст может сопровождаться иллюстрациями. Каждый раздел рекомендуется начинать с нового листа.

**Заключение.** В заключении содержатся краткие выводы по результатам выполненной работы, оценка полноты решения поставленных во введении задач. Объем заключения - 1 -2 стр.

Список использованных источников характеризует глубину и широту изучения темы, демонстрирует эрудицию и культуру исследования. В список включают все источники, на которые есть ссылки в тексте, в алфавитном порядке.

Каждый документ, включенный в список, оформляется в соответствии с библиографической записью по ГОСТу. Образец оформления списка литературы размещен на сайте ТУСУР: <http://www.tusur.ru/ru/students/educational/design-rules/index.html>.

**Приложения.** В приложения рекомендуется включать материалы иллюстративного и вспомогательного характера: таблицы и рисунки большого формата, материалы справочного характера. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте.

**Требования к оформлению реферата.** Реферат выполняется на бумаге формата А4 (210x297). Размеры полей: верхнее 2,5 см, левое - 2 см, нижнее - 3 см, правое - 1,5 см. Абзацный отступ - 1 см.

**Нумерация страниц.** Все страницы нумеруются от титульного листа, который считается первой страницей, хотя цифра «1» на нем не ставится. Страницы ставятся в правом нижнем углу.

**Заголовки.** Разделы, подразделы, параграфы должны иметь заголовки, отражающие их содержание и соответствующие оглавлению.

Точку и двоеточие в конце заголовков не ставят. После цифры нумерации заголовка точка ставится. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Не допускается выделение заголовка другим цветом, подчеркиванием. Все заголовки отделяются от текста или от других заголовков пробелом или пробельной строкой. Расстояние между заголовком и текстом должно быть равно удвоенному межстрочному интервалу; между заголовками раздела и подраздела - одному межстрочному интервалу.

Перед заголовком слова «раздел», «подраздел», «параграф» не указываются. Нумерация заголовков допускается только арабскими цифрами. Заголовки «Введение», «Заключение», «Список использованных источников» не нумеруются.

**Иллюстрации.** Иллюстрация располагается по тексту сразу после первого упоминания, если она размещается на листе формата А4. Если формат больше, ее следует помещать в приложении.

Все иллюстрации подписываются словом «Рис.» с указанием порядкового номера и названия (например, Рис. 1. Название рисунка), размер шрифта 13 pt.

Нумерация иллюстраций допускается как по разделам, так и сквозная. Название помещают под иллюстрацией симметрично изображению, в конце названия точку не ставят.

Цитировать авторов необходимо только по их произведениям. Когда источник недоступен, разрешается воспользоваться цитатой этого автора.

При цитировании нужно соблюдать точное соответствие цитаты источнику. Допустимы лишь следующие отклонения: могут быть модернизированы орфография и пунктуация по современным правилам, если это не индивидуальная орфография или пунктуация автора; могут быть пропущены отдельные слова в цитате при условии, что мысль автора не искажается и этот пропуск обозначается многоточием. Цитаты закавычиваются. Ссылке на не закавыченные цитаты предшествует сокращенное слово «смотрите» (см.).

**Ссылки.** В тексте обязательны ссылки на источники данных, цитат, иллюстраций, таблиц и в других необходимых случаях. При ссылке на использованные источники приводятся порядковые номера по списку использованных источников, заключенные в квадратные скобки (например, [9] или [9, 10]).

При ссылках на данный реферат указывают номера структурных частей текста, рисунков. При ссылках на структурные части текста указывают номера разделов, приложений, подразделов, пунктов: «в соответствии с разд. 2», «в соответствии с рис. 1.2».

Работа не допускается к зачету, если не носит самостоятельного характера и не соответствует требованиям, изложенным в данных методических указаниях. Обязателен самостоятельный подбор и изучение научной литературы по избранной теме (от 5 до 10 источников).

В реферате студент должен показать глубокие знания по избранной теме, понимание полноты решения поставленных задач и их научную значимость.

Реферат обязательно должен быть презентован и защищен на семинарском занятии. Защита реферата предполагает презентацию (доклад на 5-7 минут) и содержательные ответы по выбранной теме исследования.

Работа не зачитывается, если

- реферат не носит исследовательского характера, в нем не раскрыта тема, нет анализа избранной проблемы, он не отвечает требованиям, изложенным в методических указаниях кафедры;
- не имеет выводов в соответствии с поставленными во введении задачами;
- в реферате допущены существенные ошибки;
- реферат не был защищен: не было защиты по факту либо студент при фактической защите не показал знаний по избранной теме исследования.

