

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ
СОБЩЕНИЯ (МИИТ)**

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

М.В. Карпычева

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К КУРСОВОЙ РАБОТЕ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ: «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Москва – 2011 г.

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение..... | 3 |
| 1. Методика выполнения курсовой работы..... | 5 |
| 2. Расчет коэффициента профессионально-квалификационной пригодности | 6 |
| 3. Построение наглядной модели функциональной мотивации работников | 7 |
| 4. Построение модели «совокупного менеджера» по группе..... | 12 |
| 5. Закрепление видов и подвидов функциональной деятельности за конкретными работниками, реализующими функцию «совокупного менеджера»..... | 15 |
| 6. Оформление работы и организация защиты | 21 |

Введение

Профессиональные способности работников оцениваются с помощью профессиограмм, а для оценки уровня функциональной мотивации строится модель функциональной мотивации, которая является основой разработки гибких регламентов функциональной деятельности работников аппарата управления.

Традиционно используемое в практике управление жесткое регламентирование построено на принципе формальной организации Л. Урвика «соответствия людей структуре». В соответствии с этим принципом вилы и подвиды функциональной деятельности закрепляются за отдельными должностями, для которых определяется профессиональные требования. Функциональная мотивация при этом не учитываются. Преимуществом гибкого регламентирования, как это было показано выше, является учет наряду с профессиональными способностями функциональной мотивации работников.

Традиционно используемый показатель квалификации как степень развития физических и духовных способностей работника к выполнению трудовых функций той или иной степени сложности, выражаемой определённой совокупностью общих и специальных знаний и навыков, должен быть дополнен, по меньшей мере, двумя параметрами. Первый из них – это способность к изменениям или динамизм, отражающий потребность постоянного развития знаний, что связано с их «моральным» износом и появлением новых знаний. Второй – преданность или удовлетворенность профессиональной деятельностью, выражаемые уровнем мотивированности работника.

Первые шаги в этом направлении были сделаны в конце XIX века, когда хотя еще и в не явном виде, сложилось понимание того, что результат деятельности является производной трех составляющих: материального накопления системы, ее организации и «мозга» или оператора системы, т.е. того, кто всем распоряжается и движет:

$$W=f(M;S;P),$$

Где М - материальная составляющая производства;

S - организация производства;

P – «мозг» или «совокупный менеджер».

Как писал Г. Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности», всюду и везде можно увидеть одну и ту же манию тоннажа, а вместе с ней - систематическую перегрузку заводов машинами, раздувание штатов и расточение материалов. В дело постоянно вкладывается больше капиталов, чем требуется, и работает не организация и умение, а только инвентарь.

С особой остротой проблема повышения эффективности производительной деятельности встала в 70-80-е годы.

Обострение конкурентной борьбы на национальных и мировых рынках требовало повышения эффективности производства, главными

составляющими которой является прежде всего высокое качество продукции и производительность труда. Достижение этих целей (качества и производительности), при прочих необходимых условиях (совершенные и эффективные техника, технология и организация), было невозможно без использования эффективных методов мотивации человеческого труда и, следовательно, требовало поиска новых методов управления.

К таким новым методам, получающим все большее распространение, относится система гибкой регламентации деятельности управленческого персонала.

Многочисленные исследования как отечественных, так и зарубежных авторов, позволили сделать вывод о том, что достижение максимальной производительности в любой сфере деятельности возможны при соединении трех составляющих:

- Знаний
- Навыков
- Желания заниматься данным видом деятельности.

Проверенные НИИтруда исследования позволили получить количественные зависимости влияния перечисленных факторов на производительность труда (рис.1)

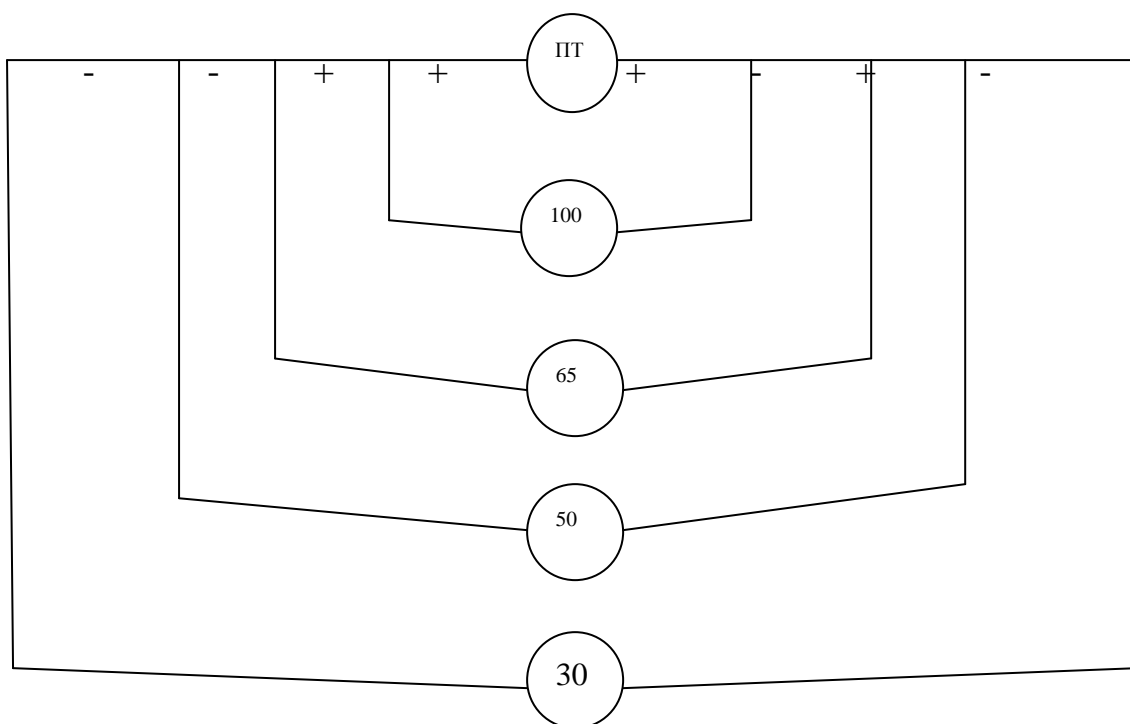


Рис.1. Влияние профессиональных способностей (знаний и навыков) и функциональной мотивации на производительность труда

Как видно из приведенных данных, 100% производительность достигается при соединении профессиональных способностей и функциональной мотивации. В случае отсутствия последней происходит потеря 35% производительности труда. В тоже время недостаток профессиональных способностей (знаний и навыков) при положительной функциональной мотивации приводит к потере 50% производительности. При недостатке профессиональных способностей и отрицательной функциональной мотивации потери составляют 70%. В последнем пункте точка зрения западной школы еще более пессимистична. Они считают, что в лучшем случае вклад такого работника будет нулевой, а скорее всего - отрицательный.

Целью курсовой работы является разработка у студентов, будущих специалистов в области менеджмента, теоретических знаний и практических навыков по рационализации управления на основе гибкого регламентирования функциональной деятельности отдельных работников. Используемая методика построения наглядной модели функциональной мотивации ориентирована на модель «идеального совокупного менеджера» в рамках структурного подразделения или службы.

В ходе разработки курсовой работы студентами решаются следующие задачи:

1. построение наглядной модели функциональной мотивации работников;
2. построение модели «совокупного менеджера» по группе;
3. закрепление видов и подвидов функциональной деятельности за конкретными работниками, реализующими функцию «совокупного менеджера».

1. Методика выполнения курсовой работы

Оформление исходных данных индивидуальной анкеты (выдается руководителем курсовой работы). В акте по каждому из трех бланков на основании листа указывается сила мотивации на каждый вид и подвид управленческой деятельности. Сила мотивации отражается баллами от 0 до 10 (см. приложение 1).

1. Обработка результатов анкетирования.

Каждый студент в качестве исходных данных получает пять анкет (четыре заполненные анкеты выдаются руководителем курсовой работы и одна заполняется студентом самостоятельно на первом этапе). По каждой анкете студентом рассчитывается степень мотивированности в процентах.

По бланке 1: Результат получается умножением силы мотивации на 10. полученный результат проставляется как итоговая цифра под бланком 1 справа.

По бланку 2: Баллы суммируются и записываются в строке «Всего». Результат отражает степень мотивированности на выполнение всех перечисленных в бланке видов функциональной деятельности.

По бланку 3: Подсчитываются суммы баллов по каждой группе. Полученный результат проставляется в строке «Итого». Затем подсчитывается общая сумма баллов по бланку 3 и переводится в проценты путем деления на 10. Результат записывается в строке «Всего».

Таким образом, по каждой анкете получаются три цифры, характеризующие в процентах степень мотивации по определенному виду деятельности. Они записываются столбиком, например:

Работник №1 : 70 %, работник № 2: 70 % , работник №3: 60%

| | | |
|-------|------|------|
| 60 %, | 58 % | 74 % |
| 55% | 65 % | 72% |

работник №4 : 80%. работник №5: 100 %

| | |
|------|------|
| 66 % | 71 % |
|------|------|

| | |
|------|------|
| 70 % | 65 % |
|------|------|

Вывод: работники №1, №2, №4, №5 -демонстрируют высокую мотивацию стать менеджерами по бланку №1, однако при более подробном рассмотрении функций и обязанностей менеджера стремление быть ими снижается, о чем свидетельствуют ответы этих работников по бланкам №2 и №3. Лишь работник №3 изначально имеет достаточно сильную мотивацию быть менеджером, а дальнейшее рассмотрение должностных обязанностей по бланку №2 и №3 еще более повышает его мотивацию, то есть должность «менеджера» заинтересовывает его.

2. Расчет коэффициента профессионально-квалификационной пригодности

На основе первоначальной обработки по каждой из пяти исходных анкет рассчитывается коэффициент профессионально-квалификационной пригодности по формуле:

$$K_{\text{пкп}} = A_i / 10 * V_j / 50 * 100\%,$$

где A_i – количество видов управленческой деятельности (по бланку 2), удовлетворяющих условию $A_i \geq 5$;

V_j - количество подвидов управленческой деятельности (по бланку 3), удовлетворяющих условию $V_j \geq 5$;

По результатам расчета делается вывод о потенциальной пригодности каждого из пяти работников к управленческой деятельности.

3. Построение наглядной модели функциональной мотивации работников

Наглядная модель функциональной мотивации работника представляет собой графическое отображение уровня мотивации на данные виды и подвиды деятельности.

Для каждого работника строится индивидуальная модель (рис. 2), таким образом, в курсовом проекте каждым студентом строится пять моделей, включая собственную.

Порядок построения модели.

- 1) На листе миллиметровой бумаги задаются оси (см. рис. 2). По оси Y откладывается сила мотивации, выраженная в баллах от 0 до 10 (поэтому при построении используем вывешенный ноль). По оси X указывается вид и подвиды функциональной деятельности (десять видов по бланку 2). Прежде, чем перейти к дельнейшим построениям и с целью их упрощения, студент «навешивает ярлыки» (табл. 1).

«Ярлык» - слово-символ, наиболее точно, ярко и содержательного анализа видов и подвидов функциональной деятельности (по бланкам 2 и 3). Результаты оформляются в таблицу.

Таблица 1

«Навешивание ярлыков» по видам функциональной деятельности

| № вида и подвидов функциональной деятельности | Содержание видов и подвидов | «Ярлыки» |
|--|---|---|
| 1. 1.1. 1.2. 1.3. 1.4. 1.5. | Решать управленческие проблемы | «Ярлык» - это слово, кратко, ярко и точно рассказывающее суть данного вида деятельности |
| 10. 10.1. 10.2. 10.3. 10.4. 10.5. | Заниматься внешним представительством коллектива, налаживанием новых связей и контактов | |

Пример: Решать управленческие проблемы. Заниматься выявлением и формулированием управленческих проблем. Составлять приоритетные списки проблем. Искать эффективные методы решения проблем. Принимать решения по проблемам. Реализовывать принятые решения - Ярлык

«Проблемы». Обучать сотрудников. Инструктировать исполнителей. Разъяснять сотрудникам смысл и значение решений, принимаемых вышестоящими органами. Давать советы подчиненным. Читать лекции и (или) выступать с докладами. Заниматься воспитательной работой среди членов коллектива - Ярлык «Обучение».

2) Обработка бланка 2. Каждый вид функциональной деятельности представляется в форме прямоугольника (большие прямоугольники на рис. 2):

- a) Высота прямоугольника равняется количеству баллов по виду деятельности;
- b) Ширина прямоугольника должна выбираться таким образом, чтобы учитывать детализацию каждого вида функциональной деятельности на 5 подвидов;
- c) «большие» прямоугольники, отражающие вид функциональной деятельности, должны отстоять на некотором расстоянии друг от друга и от оси Y;
- d) Приводим 5-балльную пороговую линию, отражающую нижний порог мотивации. Линия выделяется цветом и не пересекает поле «больших» прямоугольников.

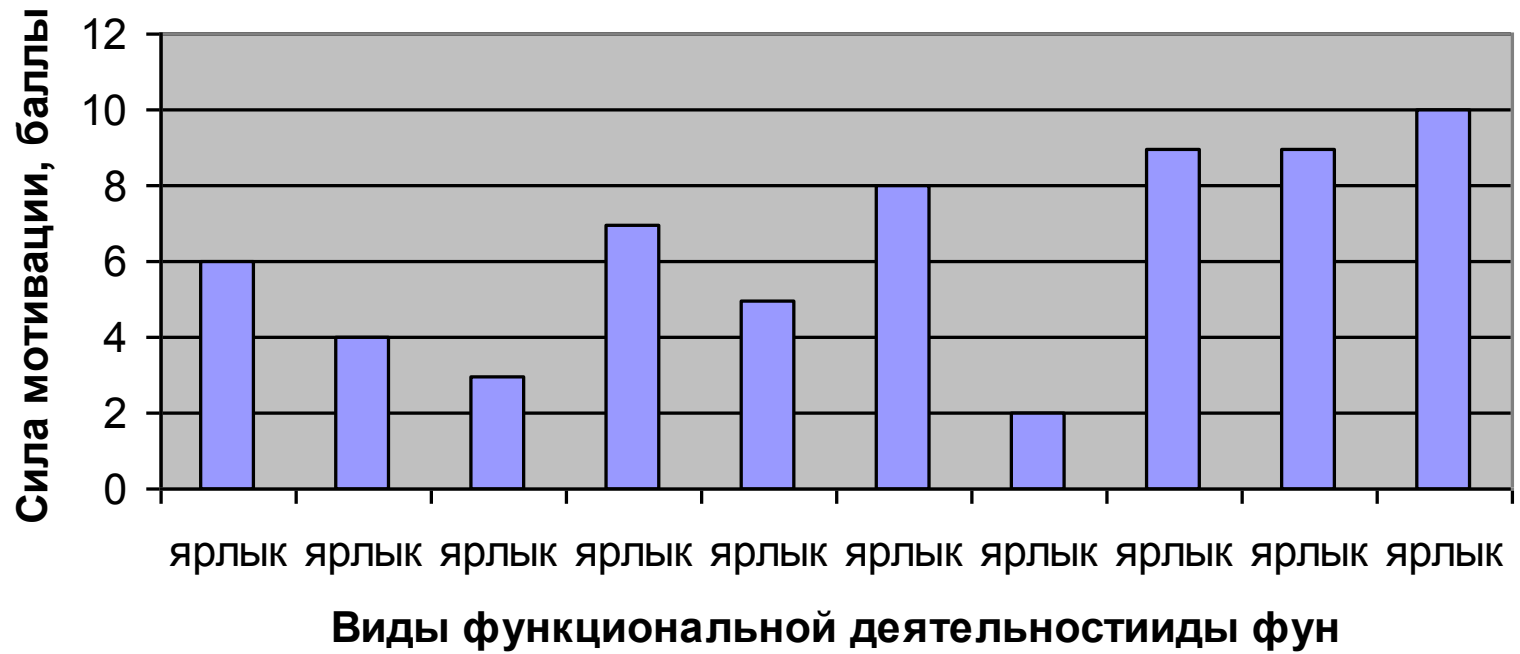
Получаем ориентировочное наглядное деление видов деятельности на две группы:

- Виды деятельности, находящейся ниже уровня «пороговой» 5-балльной линии;
- Виды деятельности, находящиеся на уровне или выше «пороговой» 5-балльной линии.

В первую группу попали те виды деятельности, которые не должны включаться в должностную инструкцию работника.

Вторую группу составляют мотивированные виды функциональной деятельности.

Наглядная модель функциональной мотивации работника



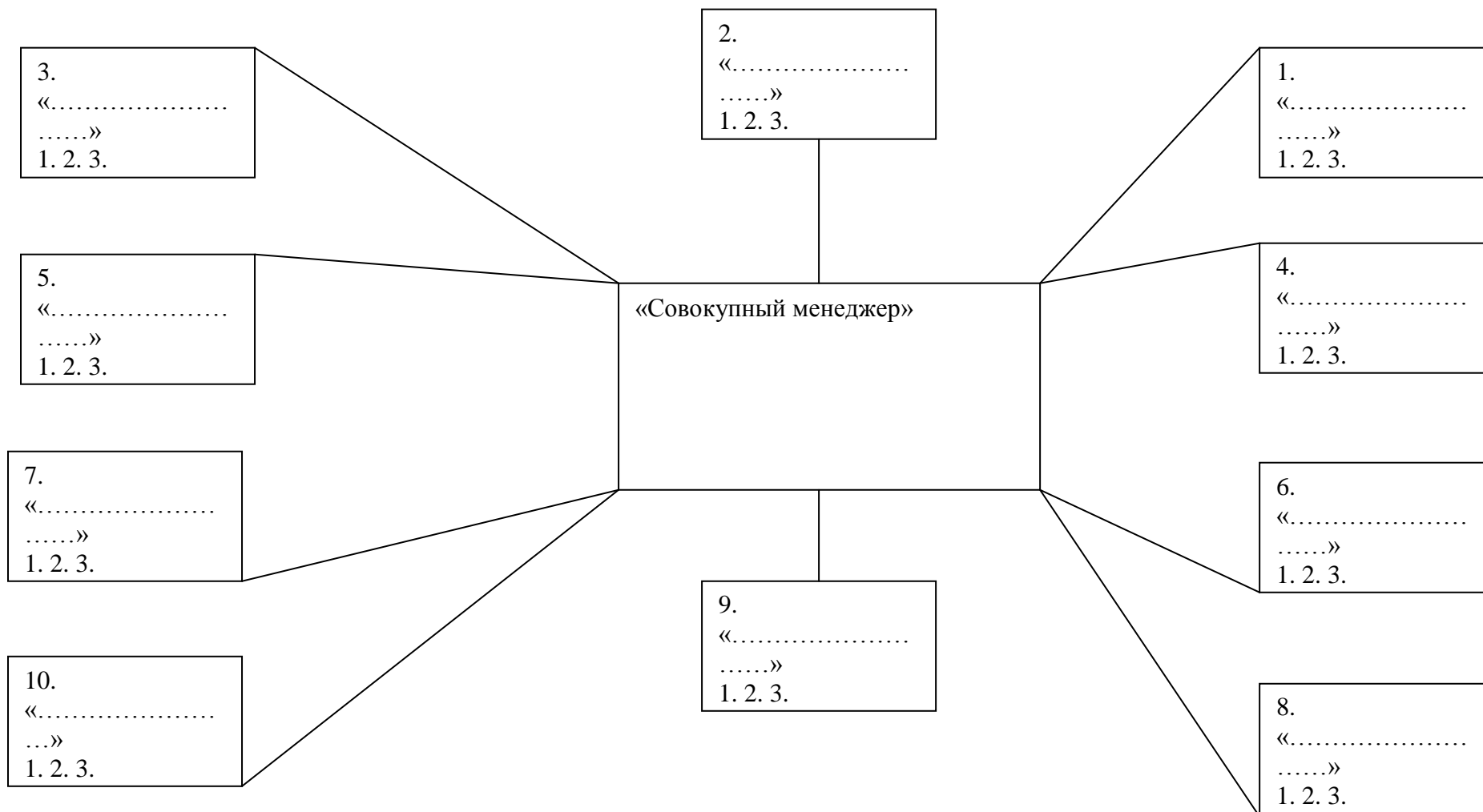


Рис. 3 Модель совокупного менеджера

Полученные результаты требуют уточнения, которое проводится на основе бланка 3.

- 2) Обработка бланка 3. Работа ведется в рамках «больших» прямоугольников, построенных на предыдущем этапе. Задача состоит в наглядном отражении степени мотивации по каждому виду функциональной деятельности, выражаемому также прямоугольником:
- а) Балльной осью в этом случае служит сторона «большого» прямоугольника (на ней откладывается степень мотивации по подвидам функциональной деятельности от 0 до 10. Ноль также вывешивается). Таким образом, для каждой группы подвигов функциональной деятельности получается своя «цена деления»;
 - б) Высота каждого прямоугольника равняется количеству баллов по подвиду функциональной деятельности;
 - в) Ширина прямоугольника определяется масштабом, принятым на первом этапе построения;
 - г) В каждом «большом» прямоугольнике проводится «пороговая» 5-балльная линия.

Результаты по пяти построенным наглядным моделям функциональной мотивации сводятся в таблицу 2.

На основе приведенного в табл. 2 анализа делаются выводы по группе:

- а) О противоречивости (или непротиворечивости) результатов по бланкам 2 и 3;
- б) О противоречивости «белых пятен» (полностью немотивированных видов и подвигов функциональной деятельности);
- в) О «пересечении» интересов в рамках мотивированных видов деятельности.

4. Построение модели «совокупного менеджера» по группе

1. Построение начинается с ранжирования мотивированных видов и подвигов функциональной деятельности. Для этого на основе табл. 2 строится матрица предпочтений (табл. 3).

Для каждого работника проводится ранжирование по степени мотивации подвигов функциональной деятельности (1-ый ранг присваивается подвиду с максимальной мотивацией).

В клетках мотивированных видов и подвигов функциональной деятельности записывается дробь, в числителе которой – ранг, а в знаменателе – соответствующий ему балл.

В реальных системах управления матрица предпочтений служит основой для принятия руководством «блиц-решений», когда появляются новые виды деятельности, либо необходимо перераспределить работу между сотрудниками на временной основе.

2. В курсовой работе матрица предпочтений служит основой для построения модели «совокупного менеджера» для группы из пяти работников.

Принципиально модель выглядит следующим образом (рис. 3).

В прямоугольниках указываются «ярлыки», соответствующие данному виду деятельности. Ниже приводится список работников рассматриваемой группы, мотивированных на данный вид деятельности. Под номером 1 записывается работник, имеющий максимальную мотивацию. Если работники имеют одинаковую мотивацию, они записываются одной строкой под одним номером.

Таблица 3

Матрица предпочтений

| Фамилия, имя, отчество | Мотивированные виды и подвиды функционально деятельности | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|-----|-----|-----|-----|----------|-------|------|------|------|------|
| | | | | | | "Ярлыки" | | | | | |
| | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | | 10.1. | 10.2 | 10.3 | 10.4 | 10.5 |
| 1. Иванов Иван Иванович | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | |
| 5. Петров Иван Игоревич | | | | | | | | | | | |

Пример анализа: 1. *Немотивированные виды немотивированные подвиды (желтый):* Работник №1: №7 «Заседания»

2. *Немотивированные виды, но мотивированные подвиды(зеленый):*

Работник №1: немотивированный вид №9 «Качество», но мотивированные подвиды 9.1,9.4,9.5.

Работник №2: немотивированный вид №3 «Организация», но мотивированные подвиды 3.3, 3.4, 3.5.; немотивированный вид №7 «Заседания», но мотивированный подвид 7.5: немотивированный вид №9 «Качество», но мотивированные подвиды 9.2,9.3,9.4,9.5;

Работник №3: немотивированный вид №9 «Качество», но мотивированные подвиды 9.2,9.3,9.4,9.5;

Работник №4: немотивированный вид №2 «Документы», но мотивированные подвиды 2.1,2.2,2.3,2.4,2.5; немотивированный вид №10 «Связи», но мотивированные подвиды 10.1,10.2,10.3,10.4,10.5;

Работник №1; немотивированный вид №5 «Обучение», но мотивированные подвиды 5.1,5.3,5.4;

3. *Мотивированны и вид, мотивированный подвид (синий):*

«Инновации», мотивированные подвиды 8.2,8.4,8.5; мотивированный вид №9 «Качество», мотивированный подвиды 9.2,9.3,9.4,9.5 мотивированный вид №10 «Связи», мотивированный подвиды 10.1,10.2,10.3,10.4,10.5.

Чтобы исключить закрепление за работником видов деятельности, мотивированных по бланку 2 и не подтвердивших эту мотивацию по бланку 3, построение модели «совокупного менеджера» проводится в два этапа.

На первом этапе строится модель на основе видов функциональной деятельности (рис. 3). Получаем 1-й вариант закрепления видов функциональной деятельности за работником.

На втором этапе строится модель основанная на мотивации подвидов функциональной деятельности. В этом случае при принятии решения о закреплении за работником вида функциональной деятельности учитываются как степень мотивации по подвидам деятельности, составляющий данный вид (решение принимается на основе суммы баллов по мотивационным подвидам функциональной деятельности), там и полноты охвата работником конкретного вида деятельности.

По всем принимаемым решениям автором курсового проекта даются соответствующие пояснения и комментарии. Таким образом получается 2-й вариант модели.

Полученные варианты сравниваются и приводится окончательное закрепление видов функциональной деятельности за работником. Предпочтение отдается тем работникам, у которых мотивированность на вид деятельности максимально подтверждается мотивированностью на составляющие подвиды. Все принимаемые решения подкрепляются содержательным анализом и поясняются. В курсовом проекте приводятся три варианта рис. 3 (1-ый вариант, 2-й вариант, окончательное закрепление).

5. Закрепление видов и подвидов функциональной деятельности за конкретными работниками, реализующими функцию «совокупного менеджера»

При распределении и закреплении обязанностей за членами группы исходим из допущения, что трудоемкость подвидов функциональной деятельности одинакова и годовой фонд рабочего времени работников также одинаковы. Группа включает 5 человек, таким образом, за каждым работником для обеспечения равномерности загрузки должно быть закреплено 10 подвидов функциональной деятельности.

Закрепление предлагается проводить, используя следующие принципы:

- 1) максимальная мотивированность;
- 2) минимальная фрагментарность, т.е. ориентация на закрепление за работником целого вида деятельности, а не отдельных подвидов, входящих в разные виды деятельности.

Уровень фрагментарности оценивается на основе коэффициента фрагментарности:

$$K_{ф1} = 1 - (K_1 * K_2 * \dots * K_n)$$

Где K – коэффициент фрагментарности i -го работника;

K_1, K_2, K_3 - коэффициент полноты охвата i -м работником вида деятельности

В курсовом проекте для всех десяти рассматриваемых видов функциональной деятельности $n = 5$.

Результаты закрепления обязанностей за работниками приводятся в табл.4.

В приведенном примере коэффициент фрагментарности по Иванову Ивану Ивановичу составляет,

то есть за Ивановы И.И. полностью закреплены два вида функциональной деятельности (1-ый и 3-ий), каждый из которых включает по 5 видов (1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5 и 3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5).

В случае, если сразу не возможно обеспечить коэффициент фрагментарности равный нулю, к задаче возвращаются после рассмотрения перспектив роста профессионально-квалифицированного потенциала работников (табл.5).

В графе «содержание» приводится содержание конкретного подвида функциональной деятельности по бланку 3 исходной анкеты.

Для устранения возможных противоречий при закреплении за работником видов и подвидов функциональной деятельности (возникновение «белых пятен»; столкновения интересов; высокая групповая фрагментарность и т.п.), а также в целях оценки и создания профессионального потенциала проводится анализ потенциальных возможностей работников рассматриваемой группы.

В основе анализа лежит рассмотрение причин низкой мотивации по подвидам функциональной деятельности (все подвиды функциональной деятельности по бланку 3 получившие оценку 4 балла и ниже).

Таблица 4

| Фамилия, имя, отчество | Вид деятельн ости | Подвид деятельн ости | Содержание подвида функциональной деятельности |
|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|--|
| 1. Иванов Иван Иванович | 1 | 1.1 | Дается содержание по бланку 3 исходной анкеты |
| | | 1.2 | |
| | | 1.3 | |
| | | 1.4 | |
| | | 1.5 | |
| | 3 | 3.1 | |
| | | 3.2 | |
| | | 3.3 | |
| | | 3.4 | |
| | | 3.5 | |
| 5. Петров Иван Игоревич | 2 | 2.1 | |
| | | 2.2 | |
| | | 2.3 | |
| | | 2.4 | |
| | | 2.5 | |
| | 9 | 9.1 | |
| | | 9.2 | |
| | | 9.3 | |
| | | 9.4 | |
| | | | |

Уровень фрагментарности оценивается на основе коэффициента фрагментарности

$$K_{\phi} = 1 - (K_1 * K_2 * \dots * K_n)$$

Где K_{ϕ} - коэффициент фрагментарности i -ю работника. $1 = 1/5$;

$K_1 * K_2 * \dots * K_n$ - коэффициент полноты охвата i -м работником j -го вида деятельности. $j = 1/10$.

$$K_i = n_s / n_{\text{общ}}$$

Где n_s - количество подвидов j -го вида управленческой деятельности, закрепленных за данным

работником. $S = 1-5$;

$n_{\text{общ}}$ - количество подвидов управленческой деятельности, составляющих данный вид.

В курсовой работе для всех десяти рассматриваемых видов функциональной деятельности

$$\text{№1 } K_{\phi} = 1 - (5/5 * 3/5) = 0,4;$$

$$\text{№2 } K_{\phi} = 1 - (5/5 * 5/5) = 0;$$

$$\text{№3 } K_{\phi} = 1 - (5/5 * 5/5) = 0;$$

$$\text{№4 } K_{\phi} = 1 - (5/5 * 5/5) = 0;$$

$$\text{№5 } K_{\phi} = 1 - (5/5 - 4/5) = 0,2;$$

Так как, у работников №1, №5 сразу невозможно обеспечить уровень фрагментарности равный нулю, требуется рассмотреть перспективы роста профессионально-квалификационного потенциала этих работников.

Таблица 5

| Фамилия, имя, отчество | Наименование подвидов функциональной деятельности, получивших оценку менее 5 баллов | Причины низкой мотивации к данному подвиду функциональной деятельности | | |
|-------------------------------|--|---|---------|---------|
| | | не знаю | не умею | не хочу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Иванов Иван Иванович | Перечисляются немотивационные подвиды функциональной деятельности (по данным табл. 2) | | | |
| | | | | |
| 5. Петров Иван Игоревич | | | | |

Подвиды деятельности, отнесенные к графам 3-4, служат основой для роста профессионально-квалифицированного потенциала работника. С учетом полученной информации производится пересчет коэффициента профессионально-квалифицированного потенциала (формула 1) за счет увеличения значения. По каждому работнику делается вывод о перспективах роста индивидуального профессионально-квалифицированного потенциала и составляется индивидуальная программа повышения квалификации (табл. 6). Потенциально мотивированные подвиды функциональной деятельности выделяются цветом в матрице предпочтений (табл. 3).

Проведенный анализ в реальной практике работы кадровых служб является основой для составления индивидуальной программы повышения квалификации.

Таблица 6

| Фамилия, имя, отчество | № немотивационного подвида функциональной деятельности | Причины низкой мотивации к данному функциональной деятельности | | Направления повышения квалификации |
|-------------------------------|---|--|---------|--|
| | | не знаю | не умею | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Иванов Иван Иванович | | | | Указываются конкретные направления индивидуальной программы повышения квалификации |
| | | | | |
| 5. Петров Иван Игоревич | | | | |

Итогом пятого этапа курсовой работы является решение автора о назначении работника на данный вид деятельности; повышении их квалификации; увольнении работников и необходимости поиска новых сотрудников (табл. 7).

В графе 2 перечисляются виды и подвиды функциональной деятельности, закрепленных за данным работником по результатам табл. 4 и с учетом возможностей роста профессионально-квалифицированного потенциала (табл. 5 и 6). В последнем случае в графе 3 указываются первоочередные

Таблица 7

Решение по кадровой комплектации

| Фамилия, имя, отчество | Назначение работника | Повышение квалификации работников | Увольнение работника | Поиск новых сотрудников |
|-------------------------------|----------------------|---|----------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Иванов Иван Иванович | | | | |
| | | | | |
| 5. Петров Иван Игоревич | | | | |

конкретные направления индивидуальной программы повышения квалификации (в том случае, если за работником закрепляются изначально немотивированные подвиды функциональной деятельности).

В случае возникновения «белых пятен» и невозможности их ликвидации за счет существующего кадрового потенциала, а также в случае неразрешимого столкновения интересов, принимается решение об увольнении работника (или работников) и поиске новых сотрудников. В этом случае в графе 4 делается пометка об увольнении данного работника. В графе 5 появляется запись о видах (или подвидах) функциональной деятельности, под которые необходимо искать нового сотрудника. Все принимаемые решения кратко и четко аргументируются. По результатам составления табл. 7 делается вывод о соответствии (несоответствии, частичном соответствии) кадрового состава работников характеру выполняемых работ с точки зрения их функциональной мотивации.

Таблица 8

Регламенты должностной компетенции работников

| Фамилия, имя, отчество | Регламент должностной компетенции | | |
|--|---|-------------|----------------|
| | Права | Обязанности | Отвественность |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Иванов Иван Иванович | По каждому виду функциональной деятельности указывается как минимум одно право и одна обязанность. Например, преподаватель дисциплины "Менеджмент" обязан принимать у студентов выполненный курсовой проект. Он имеет право оценить его по четырехбалльной шкале ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно") и при этом несет ответственность за необъективность оценки выполнения работы | | |
| 5. Петров Иван Игоревич | | | |

6. Оформление проекта и организация защиты

Курсовая работа оформляется в виде пояснительной записки. В нее включаются расчеты с необходимыми пояснениями, таблицы и графический материал. Все страницы, таблицы, рисунки должны быть пронумерованы. В отдельный файл вставляются исходные анкеты к курсовому проекту.

Рекомендуется следующий порядок размещения материала в пояснительной записке:

1. титульный лист (установленного образца, приложение 2).
2. Содержание.
3. Исходные данные к курсовому проекту.
4. Проектная часть (раздел 1).
5. Заключение
6. Используемая литература.

Форма титульного листа приведена в приложении.

Исходные данные к курсовому проекту включают пять анкет (четыре анкеты, выдаваемые руководителем курсового проекта, и одну, заполняемую студентом самостоятельно) и методику каскадной самооценки менеджера.

В заключении проекта по результатам проведенных расчетов и сопоставительного анализа делаются выводы, которые должны отвечать задачам курсового проекта и отражать основные его итоги.

Курсовой проект заканчивается списком использованной литературы. По каждому источнику указываются:

1. Автор.
2. Название книги или статьи (для журнальных статей - название журнала, год выпуска, номер журнала, страницы).
3. Место издания.
4. Издательство.
5. Год издания.
6. Объем в страницах.

При оформлении пояснительной записки необходимо:

- Тщательно редактировать текст;
- Пояснять все буквенные обозначения формул, указывая единицы измерения;
- Все расчеты должны сопровождаться пояснениями и комментариями;
- Страницы стандартного размера (А4);
- Текст должен быть правильно поделен на абзацы в соответствии с логикой изложения;
- Таблицы и рисунки, иллюстрирующие проект, должны располагаться по тексту с соответствующими ссылками. Номера рисунков ставятся под рисунками и сопровождаются названиями, номера страниц – сверху, справа над названием таблицы.
- Сокращения слов, кроме общепринятых, не допускаются.
- В процессе работы над курсовой работой проводятся индивидуальные консультации, а также проверки хода курсового проектирования.

Пояснительная записка в рукописном или машинописном виде сдается на проверку курсового проекта за 5-7 дней до защиты курсового проекта.

При обнаружении грубых ошибок в проекте, его незавершенности или низком качестве оформления работа возвращается студенту для исправления.

Курсовой проект оценивается по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка проекта производится по следующим критериям:

1. Степень соответствия объема и содержания проекта заданию на его выполнение.
2. Обоснованность проектных предложений.
3. Сроки сдачи курсового проекта.

4. Правильность и полнота ответов на вопросы, поставленные руководителем проекта в ходе его защиты.

Образец оформления титульного листа

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ
СОБЩЕНИЯ (МИИТ)**

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Менеджмент»

На тему: «Разработка гибких регламентов функциональной
деятельности работников аппарата управления»

Выполнил(а): студент(ка)
(курс, группа, Ф.И.О.)

Руководитель: учетная степень,
ученое звание, Ф.И.О.

Москва – год