

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «АКБУЛАКСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»

Методические рекомендации для студентов
по выполнению практических занятий

По ПМ.03 Эксплуатация и обслуживание электрического и
электромеханического оборудования с автоматизированными системами
управления

по специальности 13.02.13 «Эксплуатация и обслуживание электрического и
электромеханического оборудования»(по отраслям)

2023 год

Методические рекомендации по ПМ.03 Эксплуатация и обслуживание
электрического и электромеханического оборудования с автоматизированными
системами управления
разработан на основе ФЗ от 29 декабря 2012г. «Об образовании в
Российской Федерации» № 273, Федерального государственного
образовательного стандарта (далее – ФГОС) по специальности среднего
профессионального образования (далее СПО)
13.02.13 «Эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического
оборудования»(по отраслям)

код, наименование специальности(ей)

Организация-разработчик: ГАПОУ «АПТ»

Разработчик: Барковская Н.Ю.

Содержание

1. Содержание

Пояснительная записка.

Структура и содержание учебной дисциплины.

Объём учебной дисциплины и виды учебной работы.

Перечень тем практических работ, к которым составлены методические рекомендации .

Методические рекомендации по выполнению практических

Список литературы.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рекомендации по выполнению практических работ разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы по ПМ.03 Организация деятельности производственного подразделения является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности 13.02.11 Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования (по отраслям).

Рекомендации предназначены для оказания помощи обучающимся при выполнении практических работ.

В ходе практических работ обучающиеся приобретают навыки:

- составления планов размещения оборудования и осуществлять организацию рабочих мест;
- осуществления контроль соблюдения технологической дисциплины, качества работ, эффективного использования технологического оборудования и материалов;
- принятия и реализации управленческие решения;
- расчета показателей , характеризующих эффективность работы производственного подразделения, использования основного и вспомогательного оборудования

Имеют практический опыт:

- планирования работы структурного подразделения;
- организации работы структурного подразделения;
- участия в анализе работы структурного подразделения.

Практическая работа должна прививать обучающимся «**умение учиться**», которое предполагает полноценное освоение всех компонентов учебной деятельности (познавательные и учебные мотивы; учебная цель; учебная задача; учебные действия и операции) и выступает существенным фактором повышения эффективности освоения обучающимися предметных знаний, умений и формирования компетенций, образа мира и ценностно-смысловых оснований личностного морального выбора, побуждать молодёжь принимать активную гражданскую позицию, усиливать личностное развитие и безопасную социальную включённость в жизнь общества, что позволит в дальнейшем легко адаптироваться в трудовом коллективе

Критерии оценивания практических работ

Оценка «5» выставляется студенту, если:

- тематика работы соответствует заданной, студент показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя; - объем работы соответствует заданному;

Оценка «4» выставляется студенту, если:

- тематика работы соответствует заданной, студент допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;

- работа оформлена с неточностями в оформлении;

- объем работы соответствует заданному или чуть меньше;

Оценка «3» выставляется студенту, если:

- тематика работы соответствует заданной, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или тематика изложена нелогично, не четко представлено основное содержание вопроса;

- работа оформлена с ошибками в оформлении;

- объем работы значительно меньше заданного;

Оценка «2» выставляется студенту, если:

- не раскрыта основная тема работы;

- работа оформлена не в соответствии с требованиями преподавателя;

- объем работы не соответствует заданному;

Критерии оценивания практических работ (семинар)

«5» - самостоятельно, логично изложил содержание своего ответа на вопрос, при этом выявленные знания соответствуют объему и глубине их раскрытия в учебнике профильного уровня, правильно использовал научную терминологию в контексте ответа, использовал наглядный материал(презентация, выставка материалов) ;

«4» (хорошо) –самостоятельно изложил материал, допущены малозначительные ошибки, или недостаточно полно раскрыто содержание вопроса, не смог в процессе беседы самостоятельно дать необходимые поправки и дополнения, или не обнаружил какое-либо из необходимых для раскрытия данного вопроса умение использовал наглядный материал(презентация, выставка материалов).

«3» (удовлетворительно) – несамостоятельно материал излагает (читает), в ответе допущены значительные ошибки, или в нем не раскрыты некоторые существенные аспекты содержания, или экзаменуемый не смог показать необходимые умения, отсутствует дополнительный наглядный материал.

«2» (неудовлетворительно) - в ответе допущены значительные ошибки, свидетельствующие о недостаточном уровне подготовки студента, отсутствует дополнительный наглядный материал.

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы.

№ п.п	Вид учебной работы	Объем часов, всего
1	Максимальная учебная нагрузка	330
2	Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	228
3	В том числе:	
	-теоретические занятия	108
	-практические занятия	120
4	Самостоятельная работа обучающегося (всего):	12
	Промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета	18
	Экзамен	
5	Учебная практика	36
6	Производственная практика	36

2. Структура и содержание профессионального модуля ПМ. 03 «Организация деятельности производственного подразделения»

2.1. Структура профессионального модуля МДК.03.01. «Планирование и организация работы структурного подразделения»

Коды профессиональных общих компетенций	Наименования разделов профессионального модуля	Суммарный объем нагрузки, час.	Занятия во взаимодействии с преподавателем, час					Самостоятельная работа	промежуточная	
			Обучение по МДК			Практики				
			всего	Лабораторных и практических занятий	Курсовых проектов	Учебная	Производственная			
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ПК 3.1 – 3.3 ОК 1 – 11	Раздел 1. Организация планирование работы производственных подразделений	161		78			-	-		
ПК 3.1 – 3.3 ОК 1 – 11	Раздел 2. Основы управления первичными коллективами предприятия	67		42	-	-	-		12	18
	Производственная , учебная практика (по профилю специальности)	72						36		
	экзамен									
	Всего:	330	108	120	-	36	36	12	18	

Перечень практических работ

- ПЗ № 1,2 Определение производственного плана работ
- ПЗ № 3,4 Составление сметы затрат на производство
- ПЗ № 5,6 Методика расчета производственной мощности.
- ПЗ № 7,8 Заполнение документации по учету производственного процесса
- ПЗ № 9,10 Оформление заказа – наряда на работу
- ПЗ № 11,12 Виды оценки и методы переоценки основных средств.
- ПЗ № 13,14 Износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.
- ПЗ № 15,16 Расчет суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (линейный метод).
- ПЗ № 17,18 Расчет суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (метод уменьшаемого остатка).
- ПЗ № 19,20 Расчет суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (метод по сумме чисел срока полезного использования).
- ПЗ № 21,22 Показатели использования оборотных средств.
- ПЗ № 23,24 Расчет показателей использования основного оборудования предприятия.
- ПЗ № 25,26 Расчет показателей использования оборотного оборудования предприятия.
- ПЗ № 27,28 Составление плана размещения оборудования производственного подразделения
- ПЗ № 29 Осуществление организации рабочего места
- ПЗ № 30-31 Расчет показателей производительности труда.
- ПЗ № 32-33 Расчет показателей производительности труда.
- ПЗ № 34-35 Способы защиты своих прав в соответствии с трудовым законодательством (ситуационные задачи).
- ПЗ № 36-37 Осуществление контроля соблюдения технологической дисциплины, качества работ, эффективного использования технологического оборудования и материалов
- ПЗ № 38-39 Расчет бюджета рабочего времени работников.
- ПЗ № 40-41 Расчет заработной платы различных категорий работников.
- ПЗ № 42-43 Расчет заработной платы различных категорий работников.
- ПЗ № 44-45 Расчет заработной платы различных категорий работников.
- ПЗ № 46-47 Применение налоговых вычетов на предприятии
- ПЗ № 48-49 Применение налоговых вычетов для сотрудников
- ПЗ № 50-51 Расчет себестоимости работ и услуг.
- ПЗ № 52-53 Расчет себестоимости работ и услуг.
- ПЗ № 54-55 Ценообразование на предприятии.
- ПЗ № 56-57 Ценообразование на предприятии.
- Прибыль предприятия – основной показатель результатов хозяйственной деятельности.
- ПЗ № 58-59 Расчет прибыли и рентабельности производства.
- ПЗ № 60-61 Расчет прибыли и рентабельности производства.
- ПЗ № 62-63 Составление бизнес – плана производственного предприятия.
- ПЗ № 64-65 Составление бизнес – плана производственного предприятия.
- ПЗ № 66-67 Разработка производственного плана предприятия
- ПЗ № 68-69 Разработка производственного плана предприятия
- ПЗ № 70-71 Разработка финансового плана предприятия
- ПЗ № 72-73 Разработка финансового плана предприятия
- ПЗ № 74-75 Расчет и анализ основных технико-экономических показателей характеризующих эффективность работы производственного подразделения.
- ПЗ № 76-77 Расчет и анализ основных технико-экономических показателей характеризующих эффективность работы производственного подразделения.
- ПЗ № 78-79 Расчет и анализ показателей экономической эффективности внедрения новой техники

- ПЗ № 80-81 Анализ применения концепций маркетинга в конкретных ситуациях
- ПЗ № 82-83 Анализ применения концепций маркетинга в конкретных ситуациях
- ПЗ № 84-85 Оценка конкурентоспособности предприятия и установление его конкурентных преимуществ
- ПЗ № 86-87 Оценка конкурентоспособности предприятия и установление его конкурентных преимуществ
- ПЗ № 88-89 Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях
- ПЗ № 90-91 Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях
- ПЗ № 92-93 Выработка и формирование целей организации (построение дерева целей)
- ПЗ № 94-95 Выработка и формирование целей организации (построение дерева целей)
- ПЗ № 96-97 Построение организационной структуры предприятия
- ПЗ № 98-99 Построение организационной структуры предприятия
- ПЗ № 100-101 Упражнения по иерархии потребностей
- ПЗ № 102-103 Упражнения по иерархии потребностей
- ПЗ № 104-105 Организация контроля
- ПЗ № 106-107 Организация контроля
- ПЗ № 108-109 Построение схем транзакций
- ПЗ № 110-111 Составление планов проведения совещания, переговоров, бесед
- ПЗ № 112-113 Составление планов проведения совещания, переговоров, бесед
- ПЗ № 114-115 Стили управления и факторы его формирования
- ПЗ № 116-117 Построение схем транзакций (ситуационные задачи)
- ПЗ № 118-119 Решение заданных конфликтных ситуаций
- ПЗ № 120 . Деловая игра: «Искусство разрешения конфликта»

ПЗ 1,2 Определение производственного плана работ

ПЗ № 66-67 Разработка производственного плана предприятия

ПЗ № 68-69 Разработка производственного плана предприятия

ПЗ № 70-71 Разработка финансового плана предприятия

ПЗ № 72-73 Разработка финансового плана предприятия

Цель работы: формирование практических умений и навыков:

по расчету среднегодовой производственной мощности и показателей производства и реализации продукции предприятия; определению совокупного норматива оборотных средств; расчету плановой численности и годового фонда заработной платы персонала.

В результате изучения темы студент должен:

знать:

- основные показатели, характеризующие производственную программу организации (предприятия);
- методику расчета среднегодовой производственной мощности, планирования потребности в оборотных средствах, планирования себестоимости продукции.

уметь:

- определять среднегодовую производственную мощность предприятия, совокупный и частные нормативы собственных оборотных средств;
- рассчитывать планируемые численность и годовой фонд заработной платы персонала организации по категориям работающих.

1.1 Расчет среднегодовой производственной мощности и показателей производства и реализации продукции

План производства должен соответствовать **мощности предприятия** - объему или количеству единиц продукции (услуг, работ), которые можно изготовить за определенный период. Номинальная мощность достигается в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования и количества смен.

Максимальная мощность - технически достижимая мощность, которая соответствует производительности установленного оборудования. Необходимая по плану мощность предприятия может быть достигнута как за счет использования внутренних резервов, так и путем введения дополнительных фондов.

Определение необходимой мощности предприятия осуществляется в ходе технико-экономического обоснования с учетом:

- прогноза спроса и степени проникновения на рынок выпускаемой продукции;
- наличия требующихся ресурсов, сырья и материалов;
- типа производства - единичного, серийного или массового;
- особенностей выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- применяемой технологии;
- минимально окупаемого размера данного вида производства;
- наличия соответствующего оборудования (машин, станков и др. средств производства).

План производства оформляется в виде таблицы 1.

Таблица 1 - План производства предприятия

В натуральных единицах

Виды продукции	Периоды (годы, месяцы, кварталы)				
	0	1	2

Продукция 1					
Продукция 2					
Прочая реализация					

Пример определения потребности в оборудовании бизнес-плана создания спортивно-развлекательного клуба представлен в таблице 2

Таблица 2 - Потребность в оборудовании

№	Наименование основных средств	Стоимость, тыс. руб.
1	Здания и сооружения – помещение	1400
2	Оборудование (вносится в уставной капитал учредителями): для мини-гольфа; для бильярда; для дартса.	500
3	Различные спортивно-развлекательные автоматы	10
4	Оборудование для кухни и бара	550
5	Автомобиль для служебных разъездов (микроавтобус)	250
6	Оборудование для охраны	60
7	Оборудование для офиса	130
Итого		2900

Таким образом, стоимость капитальных вложений для организации работы составит 2900 тыс. руб.

Проведем расчет амортизации основных средств. Стоимость основных средств

2900 тыс. руб. Срок эксплуатации 5 лет. Коэффициент составляет: $K_a = \frac{1}{5}$ за месяц.

За год: $1,66 \cdot 12 = 20\%$. Годовая амортизация составит $2900 \cdot 0,2 = 580$ тыс.руб.

1.1 Определение совокупного норматива оборотных средств

Рассмотрим последовательность определения потребности в оборотных средствах.

Наибольший удельный вес в составе оборотных средств предприятия занимают **запасы сырья, основных и вспомогательных материалов**. По данным элементам оборотных средств норматив в денежном выражении, **Нм**, определяется по формуле (1)

$$N_m = M \cdot P, \quad (1)$$

где **M** – норма запаса в днях;

P – однодневный расход материалов (отношение расхода по данному элементу оборотных средств за период времени к продолжительности этого периода).

Норма производственного запаса в днях состоит из следующих видов: транспортный, подготовительный, текущий, складской, страховой и сезонный запас.

Норматив оборотных средств на **топливо и энергию** исчисляется также, как и сырье и материалы, при условии, что это не газообразное топливо и не электроэнергия.

Норматив оборотных средств по **таре** определяется так же, как по сырью и материалам, при условии, что тара является покупной.

Норматив по **МБП¹, запасным частям** устанавливается исходя из стоимости и срока службы. Если на предприятии удельный вес МБП и запасных частей не превышает 10% в общей величине производственных запасов, используют укрупненный расчет. Как правило. Норматив устанавливается в процентах от балансовой стоимости основных фондов – для запасных частей и в процентах от общей суммы затрат на производство – для МБП.

Норматив оборотных средств по **незавершенному производству, Нн**, определяется стоимостью начатых, но не законченных производством изделий, находящихся на различных стадиях производственного процесса, по формуле (2)

$$Нн = Р \cdot Т \cdot К, \quad (2)$$

где – Р – однодневные затраты на производство продукции, руб.; Т – длительность производственного цикла, дней;

К – коэффициент нарастания затрат.

Коэффициент нарастания затрат, **К**, определяется по формуле (3)

$$К = \frac{А + (0,5 \cdot Б)}{А + Б}, \quad (3)$$

где А – затраты, производимые одновременно в начале производственного цикла (сырье, материалы, полуфабрикаты), руб.;

Б – остальные затраты, входящие в себестоимость продукции (амортизационные отчисления, затраты на топливо, оплату труда и другие), руб.

Норматив оборотных средств на **готовую продукцию, Нг**, рассчитывается по формуле (4)

$$Нг = Р \cdot Д, \quad (4)$$

где Р – однодневный выпуск товарной продукции по себестоимости;

Д – норма запаса в днях, складывающаяся из времени комплектования и накопления продукции до необходимых размеров, времени ее хранения на складе и установки и времени со дня выписки счетов и платежных документов до дня зачисления сумм на счет предприятия.

Норматив по **расходам будущих периодов, Нб**, рассчитывается по формуле (5)

$$Нб = Р_о + Р_п - Р_с, \quad (5)$$

где P_0 – сумма расходов будущего периода на начало планируемого периода, руб.; $P_п$ – расходы, производимые в плановом периоде по смете, руб.;

P_c – расходы, включенные в себестоимость продукции планируемого периода, руб.

Общая потребность в оборотных средствах – совокупный норматив оборотных средств определяется суммированием частных нормативов по их элементам и представляется в таблице 3.

Таблица 3 - Планирование потребности в оборотных средствах

Виды и наименование ресурсов	200	200	200
1 Сырье и материалы			
2 Топливо			
3 Электроэнергия			
4 Тара			
5 МБП			
6 Запасные части			
7 Незавершенное производство			
8 Готовая продукция на складе			
9 Прочие			
Итого			

Штатное расписание

Планирование трудовых ресурсов осуществляется путем определения потребностей в рабочих, ИТР и служащих по категориям. Для этих целей составляется штатное расписание для рабочих и служащих отдельно. Определение потребностей в рабочих, ИТР и служащих позволяет осуществить расчет фонда заработной платы по отдельным подразделениям предприятия, категориям работников.

Штатное расписание составляется в виде таблицы 4.

Таблица 4 - Штатное расписание

№	Должность	Кол-во ед.	Оклад, руб.	Сумма фонда зар. платы, руб.
1	Генеральный директор	1	20000	20000
2	Главный менеджер	1	15000	15000
3	Бухгалтер	1	12000	12000
4	Кассир	1	10000	10000
5	Менеджеры по закупкам	5	8000	40000
6	Повара	5	7000	35000
7	Бармен	3	6000	18000
8	Официанты	6	5000	30000
9	Уборщица	2	3000	6000
10	Гардеробщица	2	3000	6000
11	Охрана	8	5000	40000
Итого				232000

Годовой фонд оплаты труда составит 2784 тыс. руб. (232 тыс. руб. * 12 месяцев). Отчисления на социальные нужды составляют 26% от фонда заработной платы, т.е. 723,84 тыс. руб.

Прогноз затрат

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прикладываются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство). Смета затрат на производство включает результаты расчетов, проведенных в таблицах 2-4 и представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Смета затрат на производство

Элементы затрат	Величина показателя по периодам						
	200 г.				200 г.		200 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1 п/г	2 п/г	
Материальные затраты							
Затраты на оплату труда							
Отчисления на социальные нужды							
Амортизация основных средств							
Прочие затраты							
Итого по элементам затрат:							

Контрольные вопросы

- 2 В каком случае производится расчет производственной мощности и потребности в оборотных средствах?
- 3 Как обосновывается в бизнес-плане производственная программа?
- 4 Какая связь существует между производственной программой и прогнозом продаж?
- 5 Что представляет собой штатное расписание?
- 6 Что представляет собой смета затрат на производство?

Задания

Задание 1

Составить перечень необходимого оборудования для создания предприятия в соответствии с вариантом и определить общую сумму капитальных вложений.
Рассчитать годовую амортизацию.

Задание 2

Вариант 1

Производственная программа бизнес-плана включает производство 652800 изделий

Себестоимость одного изделия – 8,5 руб.

Расход основных материалов на изделие – 6,3 руб. при норме запаса текущего 25 дней и страхового 5 дней.

Расход вспомогательных материалов на годовой выпуск 1305,6 тыс. руб. при норме запаса 30 дней.

Норматив по МБП составляет 1% от общей суммы затрат на производство.

Норматив по запасным частям составляет 1% от балансовой стоимости основных средств – 2200 тыс. руб.

Однодневные затраты на производство продукции составляют 15 200 руб., длительность производственного цикла 0,08 дня, коэффициент нарастания затрат – 0,66.

Норма запаса готовой продукции 0,4 дня. Расходы будущих периодов – 1 т.р.

Определите нормативы оборотных средств по элементам и их общую сумму.

Результаты расчетов представьте в таблице.

Вариант 2

Производственная программа бизнес-плана включает производство 1600 т продукции в год. Себестоимость – 92 руб. за кг.

Расход основных материалов на изделие – 78 руб. при норме запаса транспортного 1 день, подготовительного – 1 день, текущего 1 дней.

Расход вспомогательных материалов на годовой выпуск 11 200 тыс. руб. при норме запаса 30 дней.

Расход топлива на годовой выпуск 12 100 тыс. руб. при норме запаса 30 дней. Норматив по МБП составляет 1% от общей суммы затрат на производство.

Норматив по запасным частям составляет 1,1% от балансовой стоимости основных средств 590 тыс. руб.

Однодневные затраты на производство продукции составляют 43 250 руб., длительность производственного цикла 14 дней, коэффициент нарастания затрат – 0,87.

Норма запаса готовой продукции 5 дней.

Расходы будущих периодов – 2400 руб.

Определите нормативы оборотных средств по элементам и их общую сумму.

Результаты расчетов представьте в таблице.

Задание 3

Составить штатное расписание, определить годовой фонд заработной платы, отчисления ЕСН.

Для реализации проекта необходимы следующие работники, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Исходные данные

1 вариант (пекарня):	2 вариант (молочная продукция)	3 вариант (лечебный чай)	4 вариант (грибы)
директор	директор	1 ген. директор	директор
коммерческий директор	гл. бухгалтер	главный технолог	зам. директора по маркетингу
бухгалтер	гл. инженер	гл. бухгалтер	гл. бухгалтер
кассир	секретарь	отдел маркетинга (2 чел.)	гл. технолог
продавец-кассир	менеджеры (2 чел.)	бригада обработки сырья (5 чел.)	производства 5 секретарь
продавец	зав. складом	бригада фасовки (4 чел.)	работчие в теплице (4 чел.)
водитель-грузчик	бригадир	кладовщик	водители (2 чел.)
уборщица	работчие (8 чел.)	секретарь	охрана (2 чел.)
работчие (10 человек)	водители (6 чел.)	МОП (1 чел.)	уборщица
секретарь	грузчики (3 чел.)		
	охрана (4 чел.)		
	МОП (3 чел.)		

5 вариант (вода) директор зам. директора гл. бухгалтер водители-грузчики (4 чел.) основные рабочие (4 чел.) специалист по маркетингу обслуживающие рабочие (2 чел.) охрана (2 чел.) уборщица	6 вариант (окна) ген. директор коммерческий директор гл. инженер гл. бухгалтер офис-менеджер зав. складом основные рабочие (80 чел.) вспомогательные рабочие (15 чел) охрана (2 чел.) МОП (3 чел.)	7 вариант (салон по пошиву свадебных нарядов) директор бухгалтер кассир секретарь художник-модельер закройщики (2 чел.) швеи (4 чел.) уборщица
---	---	--

Задание 4

На основе проведенных расчетов в заданиях 1-3 составить смету затрат на производство.

ПЗ № 3,4 Составление сметы затрат на производство

ПЗ № 5,6 Методика расчета производственной мощности.

ПЗ № 7,8 Заполнение документации по учету производственного процесса

ПЗ № 9,10 Оформление заказа – наряда на работу

ПЗ № 11,12 Виды оценки и методы переоценки основных средств.

ПЗ № 13,14 Износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.

ПЗ № 15,16 Расчет суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (линейный метод).

ПЗ № 17,18 Расчет суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (метод уменьшаемого остатка).

ПЗ № 19,20 Расчет суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (метод по сумме чисел срока полезного использования).

ПЗ № 21,22 Показатели использования оборотных средств.

ПЗ № 23,24 Расчет показателей использования основного оборудования предприятия.

ПЗ № 25,26 Расчет показателей использования оборотного оборудования предприятия.

ПЗ № 27,28 Составление плана размещения оборудования производственного подразделения

ПЗ № 30-31 Расчет показателей производительности труда.

ПЗ № 32-33 Расчет показателей производительности труда.

ПЗ № 34-35 Способы защиты своих прав в соответствии с трудовым законодательством (ситуационные задачи).

ПЗ № 36-37 Осуществление контроля соблюдения технологической дисциплины, качества работ, эффективного использования технологического оборудования и материалов

ПЗ № 38-39 Расчет бюджета рабочего времени работников.

ПЗ № 40-41 Расчет заработной платы различных категорий работников.

ПЗ № 42-43 Расчет заработной платы различных категорий работников.

ПЗ № 44-45 Расчет заработной платы различных категорий работников.

ПЗ № 46-47 Применение налоговых вычетов на предприятии

ПЗ № 48-49 Применение налоговых вычетов для сотрудников

ПЗ № 50-51 Расчет себестоимости работ и услуг.

ПЗ № 52-53 Расчет себестоимости работ и услуг.

ПЗ № 54-55 Ценообразование на предприятии.

ПЗ № 56-57 Ценообразование на предприятии.

ПЗ № 58-59 Расчет прибыли и рентабельности производства.

ПЗ № 60-61 Расчет прибыли и рентабельности производства.

Цель занятия: *научиться рассчитывать: показатели использования производственной мощности; переоценку основных средств; износ и амортизацию основных средств, их воспроизводство; суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (линейный метод); суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (метод уменьшаемого остатка); показатели использования оборотных средств; показатели использования основного оборудования предприятия; показатели использования оборотного оборудования предприятия; показатели производительности труда; бюджет рабочего времени работников; заработную плату различных категорий работников; налоговые вычеты на предприятии; себестоимость работ и услуг; ценообразование на предприятии; прибыли и рентабельности производства; и анализировать основные технико-экономические показатели характеризующие эффективность работы производственного подразделения; и анализировать показатели экономической эффективности внедрения новой техники*

Для выполнения работы необходимо **знать методику расчета:** производственной мощности; переоценку основных средств; износ и амортизацию основных средств, их воспроизводство; суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (линейный метод); суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (метод уменьшаемого остатка); показатели использования оборотных средств; показатели использования основного оборудования предприятия; показатели использования оборотного оборудования предприятия; показатели производительности труда; бюджет рабочего времени работников; заработную плату различных категорий работников; налоговые вычеты на предприятии; себестоимость работ и услуг; ценообразование на предприятии; прибыли и рентабельности производства; и анализировать основные технико-экономические показатели характеризующие эффективность работы производственного подразделения; и анализировать показатели экономической эффективности внедрения новой техники

Для выполнения работы необходимо **уметь рассчитывать:** производственную мощность и коэффициент ее использования; переоценку основных средств; износ и амортизацию основных средств, их воспроизводство; суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (линейный метод); суммы амортизационных отчислений по первоначальной и остаточной стоимости основных фондов (метод уменьшаемого остатка); показатели использования оборотных средств; показатели использования основного оборудования предприятия; показатели использования оборотного оборудования предприятия; показатели производительности труда; бюджет рабочего времени работников; заработную плату различных категорий работников; налоговые вычеты на предприятии; себестоимость работ и услуг; ценообразование на предприятии; прибыли и рентабельности производства; и анализировать основные технико-экономические показатели характеризующие эффективность работы производственного подразделения; и анализировать показатели экономической эффективности внедрения новой техники

Вид занятия: практическое занятие.

Оснащение рабочего места: методические указания.

Формы контроля: защита практического занятия по контрольным вопросам.

Порядок выполнения практического занятия

- 1) Работа выполняется в индивидуальном порядке в тетрадях для практических занятий.
- 2) Напишите название и цель занятия.
- 3) Ознакомьтесь с содержанием работы;
- 4) Решите задачи для самостоятельной работы, используя приведенные алгоритмы и формулы.
- 5) Ответить на контрольные вопросы
- 6) Подготовьтесь к защите и защитите практическое занятие по контрольным вопросам.

ПЗ № 62-63 Составление бизнес – плана производственного предприятия.

ПЗ № 64-65 Составление бизнес – плана производственного предприятия

Цель работы : Изучение основ заполнения технологической документации

Ход работы

1. Изучите краткие теоретические сведения.
2. Изучить перечень наименования документов и соответствующей нормативной документации, переписать «Памятку» в тетрадь для практических работ.
3. Найти и изучить соответствующие СНиП, правила ПУЭ, Инструкцию по оформлению приемосдаточной документации по электромонтажным работам, пример Программы ПСР (Электронные документы).

Приемо-сдаточная документация

Электромонтажной организацией представляется техническая документация по сдаче - приеме электромонтажных работ, скомплектованная по форме 1 совместно с актом технической готовности электромонтажных работ по форме 2 п.2.3 ВСН 123-90.

Изменения и отступления от проекта должны быть согласованы и отражены в ведомости и электротехнической части исполнительной документации по форме 3 п.2.1, в ВСН 123-90.

К комплекту документации заводов-изготовителей электрооборудования кроме документов перечисленных в форме 1, прикладываются сертификаты на электрооборудование, кабельную продукцию, установочные изделия (Приложение №2 “Правил системы сертификации электроустановок зданий”).

По электрооборудованию щитовых, ВРУ, этажных и квартирных щитков представляется протокол по форме 8 п. 3 ВСН 123-90.

По электропроводам представляется акт осмотра по форме 11 п. 5. ВСН 123-90.

По кабельным линиям представляется акт приемки, акт осмотра и журнал прокладки по форме 14, форме 15 и форме 18 п.3 ВСН 123-90 соответственно.

По заземляющим устройствам представляется акт скрытых работ по форме 24 п.8 ВСН 123-90. 4.

Условия проверки.

Обработка данных и оформление результатов проверки

Фиксация данных, полученных при контроле и оценке уровня качества ЭМР, производится в рабочих журналах испытателей. Определение сечений токоведущих частей элементов заземлителей производится расчетами с использованием данных инструментальных замеров геометрии проводников. Полученные значения сравниваются с соответствующими нормируемыми значениями, приведенными в НД. Все результаты испытаний, проверок, осмотров заносятся в протокол установленной формы.

Контрольные вопросы

1. Назовите виды документов по учету производственного процесса.
2. Как оформляется разрешение на производство пусконаладочных работ?
3. Как оформляется наряд-заказ

ПЗ № 18 Составление плана размещения оборудования производственного подразделения
ПЗ № 29 Осуществление организации рабочего места

Цель работы – научиться применять рациональные приемы организации рабочих мест электромонтеров на промышленном предприятии и составлять планы размещения оборудования.

Для выполнения работы необходимо **знать**:

- принципы организации рабочих мест электромонтеров;
- перечень технической и учетной документации на рабочем месте электромонтера,;
- материально-техническое оснащение рабочего места электромонтера на промышленном предприятии;

Для выполнения работы необходимо **уметь**:

- составлять план мероприятий по совершенствованию организации труда на рабочем месте электромонтера промышленного предприятия.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций ПК 3.1 .Участвовать в планировании работы персонала производственного подразделения; ПК 3.2. Организовывать работу коллектива исполнителей.

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Рабочим местом называется участок работы, оснащенный всем необходимым для выполнения производственных операций.

В планировке рабочего места должны учитываться требования биомеханики тела человека: максимальная экономия энергии на трудовые движения и физические усилия.

Трудовые движения рациональны в том случае, если они совершаются одновременно, симметрично, естественно, ритмично и привычно. Все 5 принципов взаимосвязаны. При работе необходимо, чтобы сочеталась работа обеих рук. Физиологически выгодны движения рук симметричные и противоположные по направлению. При этом достигается равновесие тела, что облегчает работу. Рациональны движения по дугам, соответствующим сочленениям тела, а не прямолинейные (хотя последние и являются кратчайшими). Например, рационально движение руки по дуге с центром в локте или в плече. Во всех случаях наиболее целесообразны простые и привычные движения.

Планировка рабочего места должна обеспечить короткие, неустойчивые движения рук, исключить перекладывание инструментов и деталей из одной руки в другую. Предметы, которые рабочий берет правой рукой, размещают справа, а левой рукой - слева. Инструменты и приспособления располагают в строгом порядке, как на рабочем месте, так и в инструментальных шкафах и в ящиках верстаков.

Каждому работающему необходимо обеспечить площадь не менее 4,5 м² при высоте помещения 3,2 м или не менее 15 м³ объема помещения.

На *рисунке 1* показаны рабочие зоны в горизонтальной плоскости при работе сидя или стоя для мужчины среднего роста.

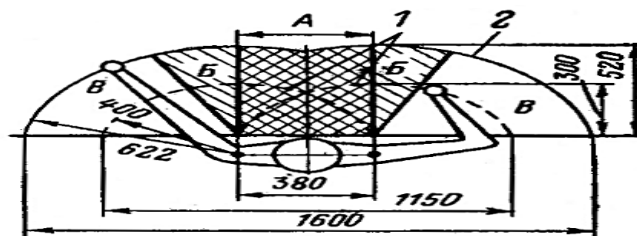


Рис. 1 Размеры, мм, рабочих зон в горизонтальной плоскости для мужчины среднего роста.

Легче всего брать предметы и выполнять работу в зоне наиболее легкой досягаемости для рук - *I*. Эта зона ограничена дугами, описываемыми согнутыми в локте руками, поворачивающимися в плечевом суставе.

Более широкие зоны - *2* ограничены дугами, которые описывают вытянутыми руками.

Заштрихованная зона *A* является наиболее благоприятной для особо точных работ: удобно работать обеими руками и одновременно осматривать изделие.

В зоне *B* легко брать предметы. Здесь рекомендуется размещать на постоянных местах наиболее употребительный инструмент и детали.

Зона *B* менее удобная. Здесь можно размещать измерительные инструменты, приборы, материалы.

Организация рабочего места дежурного электромонтера промышленного предприятия

Правильная организация рабочего места обеспечивает рациональные движения работающего и сокращает до минимума затраты времени на отыскание и использование инструмента и материалов.

При проектировании рабочего места необходимо, прежде всего, стремиться к тому, чтобы облегчить труд человека, создать ему максимум удобств, сделать рабочее место безопасным и удобным.

При этом должны учитываться размеры и форма тела человека, его масса, сила и направление движения рук и ног, особенности зрения и слуха.

При этом должны соблюдаться оптимальные размеры рабочей зоны, для размещения инструментов, материалов, приборов, приспособлений и для выполнения рабочих операций.

Опишем примерную ***схему организации рабочих мест электромонтеров*** (рисунок 2)

Передвижной стол 1 используют при разборке, промывке и сборке различного электрооборудования. Он также служит транспортным средством для перевозки груза. Столешница облицована бумажно-слоистым пластиком с окантовкой из стального уголка. В нижней части стола имеется металлическая полка из стального листа толщиной 1,5 мм, предназначенная для складирования технологической оснастки и вспомогательных материалов. Стол установлен на колеса (с ободом из маслостойкой резины) с подшипниками качения. Это обеспечивает хорошую маневренность и не требует больших усилий на его передвижение

Верстак 2 состоит из двух тумб, имеющих по пять ящичков с ложементами, в которые укладывают слесарный и измерительный инструменты, приборы, запасные части, электроаппаратуру, крепежные детали и вспомогательные материалы; выдвижных ящичков на рамках, имеющих центральный замок; верхнего ящичка тумбы и среднего ящичка для документации, закрывающихся на верхний замок; столешницы; настольного распределительного щита с подведенным к нему переменным напряжением 380 В, снимаемым напряжением 6, 12, 24, 36, 127, 220 В и двух сигнализационных пультов для вызова электромонтера с 30 рабочих мест (30 точек); настольного шкафчика с запасными деталями и телефоном для связи с абонентами завода.

Шкаф-стеллаж 3 предназначен для хранения крупных приспособлений и запасного инструмента, используемого при ремонте электрооборудования. В верхних отделениях хранятся различные материалы, необходимые для проведения ремонта. Каркас шкафа-стеллажа выкрашен серой эмалью.

Переносную сумку дежурный электромонтер использует для переноски инструмента и измерительной аппаратуры, приспособлений, мелких деталей для ремонта электрооборудования на участках цеха.

Конструкция стула-табурета 4 позволяет предусматривать наиболее удобную рабочую позу: сиденье легко и быстро может быть поднято или опущено.

На рабочем месте должна находиться техническая и учетная документация, должностная инструкция, а также документация по безопасности и организации труда.

В техническую документацию входят электрические схемы наиболее сложных станков, подъемно-транспортного оборудования, принципиальная электрическая схема питания цеха (участка) электроэнергией, электрическая схема распределительных щитов и т. п.

Учетная документация отражает простое оборудования и работу электромонтера. Одна из видов такой документации — эксплуатационный (оперативный) журнал. В качестве обязательного документа на рабочем месте должна находиться инструкция по безопасности труда для цехового электромонтера, обслуживающего электроустановки напряжением до и выше 1000 В.

К документации по организации труда относят календарный график плановых осмотров, сменно-часовой график и карту организации труда дежурного электромонтера. Рабочее место должно быть оформлено в соответствии с требованиями технической эстетики.

Рабочая одежда электромонтеров должна быть удобной, не стеснять движений при работе и состоять из куртки, брюк и берета (берет яркого цвета — красный, оранжевый или коричневый). Материал — костюмная ткань с капроновым волокном, гладкокрашенная, синего цвета. На верхнем кармане куртки должна быть эмблема службы Главного энергетика.

Электромонтер длительное время находится на ногах, его работа связана с повышенным напряжением внимания (в течение смены электромонтер в среднем совершает до 740 различных трудовых действий), поэтому время на отдых должно составлять не менее 5 % отработанного времени.

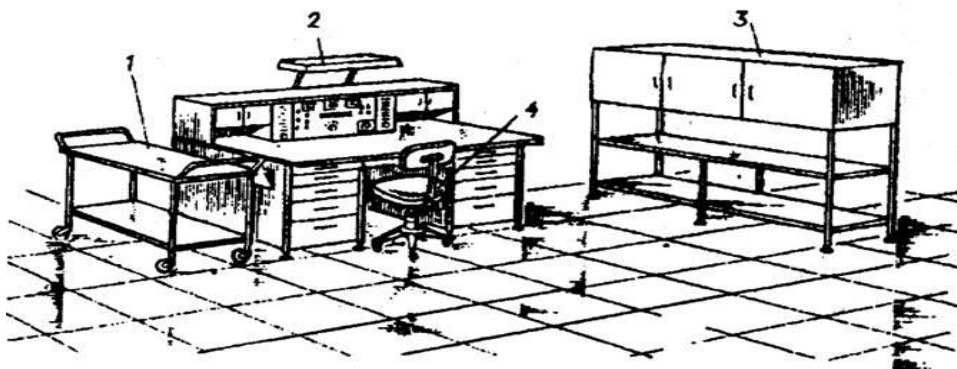


Рис. 2 – Рабочее место дежурного электромонтера:

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Изучить теоретический материал и ответить на вопросы

Задание 1

Изучите теоретический материал и ответьте на вопросы:

1. Рабочее место (определение)
2. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании рабочего места?
3. Когда трудовые движения рациональны?
4. Каковы требования к планировке рабочего места электромонтера?
5. Оформите в таблицу информацию о применяемом оборудовании на рабочем месте дежурного электромонтера на промышленном предприятии

Таблица 3.1 – Оснащение рабочего места электромонтера на предприятии

№	Материально-техническое оснащение рабочего места	Предназначение

6. Опишите документальное оснащение рабочего места электромонтера промышленного предприятия.

Таблица 3.2 – Документальное оснащение рабочего места электромонтера

Документация	Содержание

7. Какие требования предъявляются к одежде электромонтера на промышленном предприятии?
 8. Сколько времени должна составлять продолжительность отдыха электромонтеров на предприятии. Обоснуйте ответ.

Задание 2

Рассмотрите рисунок 1. Следует зарисовать и отметить рабочие зоны в горизонтальной плоскости: 1, 2, А, Б, В. Опишите назначение этих зон.

Задание 3

Предложите мероприятия по совершенствованию организации труда на рабочем месте дежурного электромонтера по опыту прохождения производственной практики на рабочем месте электромонтера промышленного предприятия. Оформите предложения в таблице следующего вида:
 Таблица 3.3 – Организационно-технические мероприятия по оптимизации организации рабочего места электромонтера на промышленном предприятии

Выявленная проблема	Пути решения

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение понятию «рабочее место»
 2. Требования к планировке рабочего места электромонтера
 3. В каких случаях трудовые движения рациональны?
 4. Перечислите материально-техническое оснащение рабочего места электромонтера
 5. Какую документацию использует электромонтер в процессе своей работы?
- какие требования предъявляются к рабочей одежде электромонтеров?

ПЗ 25-26 Способы защиты своих прав в соответствии с трудовым законодательством (ситуационные задачи)

Учебная цель: формировать умение решать ситуационные задачи

Учебные задачи:

- 1) ознакомиться с основными законодательными и нормативными документами по оплате труда;
- 2) научить применять полученные знания в конкретных ситуациях.

Задачи практического занятия

1. Повторить теоретический материал по теме практической работы.
2. Ответить на вопросы для закрепления теоретического материала.
3. Решить 2 задачи по теме Защита нарушенных трудовых и гражданских прав в судебном и внесудебном порядке.
4. Оформить отчет.

Краткие теоретические и учебно-методические материалы

по теме практического занятия

Индивидуальные трудовые споры рассматриваются комиссиями по трудовым спорам и судами. Порядок рассмотрения дел по трудовым спорам в судах определяется гражданским процессуальным законодательством РФ. В частности, на основании ст. 22 ГПК РФ и ст. ст. 382,391 ТК РФ дела по спорам, возникшим из трудовых правоотношений, подведомственны судам общей юрисдикции, а именно районный суд рассматривает такие дела в качестве первой инстанции⁴⁵.

Работник имеет право обратиться в суд в соответствии со статьей 392 ТК РФ в течение трех месяцев со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права, а по спорам об увольнении - в течение одного месяца со дня вручения ему копии приказа об увольнении либо со дня выдачи трудовой книжки.

В соответствии со ст. 393 ТК РФ при обращении работников в суд с иском по требованиям, вытекающим из трудовых отношений, по закону они освобождаются от оплаты пошлин и судебных расходов. Данное положение по нашему мнению совершенно уместно было включено в ТК РФ и дополнительно гарантирует право на судебную защиту работникам. Также ТК РФ установлено, что при нарушении трудовых прав, работник имеет право на компенсацию морального вреда, причем доказывать ее наличие не нужно, достаточно установить сам факт нарушения права работника. А вот размер компенсации морального вреда определяется судом. В большинстве случаев, к сожалению, суды снижают размер компенсации в разы по сравнению с заявленными.

Обращаясь к судебной практике по трудовым спорам, можно сделать вывод, что наиболее распространенными видами трудовых споров являются:

1. Взыскание заработной платы.
2. Иски о восстановлении на работе

Чаще всего такие споры возникают, когда работников увольняют за неисполнение трудовых обязанностей, по сокращению штата либо из-за несоответствия занимаемой должности. Если увольнение признается незаконным, то суд может, например, решить восстановить работника на прежнем месте работы; выплатить средний заработок за время вынужденного прогула или изменить формулировки основания увольнения.

Реализуя свое право на судебную защиту, работники сталкиваются с определенными проблемами реализации судебной защиты. Зачастую рассмотрение трудового спора в суде затягивается на период до двух лет, особенно при необходимости назначения экспертизы. Кроме того, это обусловлено огромной загруженностью судов в России. Судебные процессы откладываются, переносятся. Это порождает нежелание работников обращаться в суды за защитой своих прав.

Итак, несмотря на проблемы реализации, судебная защита нарушенных трудовых прав является наиболее эффективным и самым распространенным на практике способом защиты трудовых прав. Это определяется тем, что судебная защита доступна каждому работнику, поскольку иски о защите нарушенных трудовых прав в соответствии с законодательством РФ не облагаются государственной пошлиной, сокращенный срок рассмотрения и разрешения дел о восстановлении на работе (дела о восстановлении на работе рассматриваются до истечения месяца, в то время, когда общий срок рассмотрения гражданского дела в районном суде составляет два месяца), возможность незамедлительного исполнения решения суда, позволяют работнику, как более слабой стороне трудового спора, добиваться защиты своих прав. Также при обращении работника в суд, в большинстве случаев требования первого подлежат полному или частичному удовлетворению судом.

Тем не менее, несмотря на всю привлекательность судебной защиты нарушенного трудового права для многих работников обращение в суд является крайней мерой. Например, такие причины, как диктат условий со стороны работодателя, отсутствие возможности трудоустроиться преимущественно в небольших городах и сельской местности приводят к тому, что работник вынужден терпеть возможные ограничения трудовых прав, желая сохранить работу. Конечно, есть и исключения из этого, однако в большинстве случаев работники предпочитают не рисковать работой или должностью.

В свою очередь государство предоставляет широкие возможности для обращения за судебной защитой. Конституция РФ признает право каждого гражданина страны на индивидуальные трудовые

споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения. Общие гарантии по защите гражданами своих прав и законных интересов закреплены в статьях 45 и 46 Конституции РФ. В соответствии с этими статьями каждый имеет право защищать свои права и свободы всеми способами, не запрещенными законом, кроме того, каждому гарантируется судебная защита его прав и свобод.

Вопросы для закрепления теоретического материала к практическому занятию:

1. Где могут рассматриваться индивидуальные трудовые споры?
2. В каких случаях граждане имеют право на судебную защиту в трудовом споре?
3. Перечислите плюсы и минусы судебного разрешения трудовых споров.

Задания для практического занятия №13:

1. Гражданин Прохоров обратился к мировому судье с иском к организации, в отделе кадров которой ему необоснованно, по его мнению, отказали в приеме на работу. Судья отказал в приеме заявления на основании того, что Прохоров не был связан с данной организацией какими-либо предварительными обязательствами.

Правомерно ли поступил судья? Какие категории индивидуальных трудовых споров рассматриваются непосредственно в судах? Какова подсудность индивидуальных трудовых споров?

2. Техник Светлова Н.Г. была принята на работу в строительную организацию. До подписания трудового договора она не была ознакомлена под расписку с правилами внутреннего распорядка организации, с коллективным договором и иными локальными актами, непосредственно связанными с её функциональными обязанностями и с условиями осуществления её трудовой деятельности. О режиме работы она узнала со слов сотрудников, которые сообщили ей, что у них на работе нет строгого соблюдения времени начала и окончания работы. За опоздание на работу на 15 минут без уважительных причин Светлова Н.Г. была привлечена к дисциплинарной ответственности – ей объявили в приказе «замечание». Данное решение работодателя Светлова Н.Г. решила обжаловать. Куда должна обратиться Светлова? Какое решение вынесет орган, рассматривающий трудовые споры? Какими статьями трудового кодекса регулируется данное правоотношение?

Инструкция по выполнению практического занятия

1. Прочитайте краткие теоретические и учебно-методические материалы по теме практической работы.
2. Устно ответьте на вопросы для закрепления теоретического материала к практическому занятию.
3. Внимательно прочитайте условие каждой задачи. Определите, сколько вопросов в ней задано (1 или 2).
4. Решив задачу на черновике (в рабочей тетради), попробуйте сформулировать к ней ответ (1 или 2). Ответ должен быть полным, развернутым.
5. Проверьте правильность решения задачи. Сравните вопросы к задачам с ответами. На все ли вопросы вы ответили?
6. Убедившись, что задача решена правильно на черновике (в рабочей тетради), аккуратно спишите ее в чистовик (на листок в клетку).

Методика анализа результатов, полученных в ходе практического занятия

1. В первой задаче 3 вопроса - Правомерно ли поступил судья? Какие категории индивидуальных трудовых споров рассматриваются непосредственно в судах? Какова подсудность индивидуальных трудовых споров? У вас должно быть 3 ответа на эту задачу.
2. Во второй задаче также 3 вопроса - Куда должна обратиться Светлова? Какое решение вынесет орган, рассматривающий трудовые споры? Какими статьями трудового кодекса регулируется

данное правоотношение? Ответом на третий вопрос будут номера статей ТК РФ, их нужно перечислить через запятую

Образец отчета по практическому занятию

Тема «Решение ситуационных задач: «Защита нарушенных трудовых и гражданских прав в судебном и внесудебном порядке»

Задача 1

Механик Кораблев обратился в КТС (комиссия по трудовым спорам) с жалобой на директора организации, который не выполнил своего устного обещания повысить ему заработную плату в случае перевыполнения установленного плана работы. До подачи заявления Кораблев общался с директором по этому поводу, но тот заявил, что пока повысить заработную плату не может ввиду неудовлетворительного финансового положения организации.

Может ли КТС рассмотреть такое заявление? Какое решение должна принять КТС?

Решение

Согласно ст.381 ТК РФ индивидуальный трудовой спор - неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, локального нормативного акта, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Поскольку в данном случае идет речь о вопросах применения трудового законодательства об изменении индивидуальных условий труда, а именно о повышении заработной платы конкретному работнику, то КТС может рассмотреть такое заявление.

Согласно ст.56 ТК РФ трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Поскольку сторонами трудовых отношений и трудового договора выступают работник и работодатель, то лишь основанное на их соглашении условие о повышенной заработной плате Кораблеву может удовлетворить его требование. В данном случае мы уже имеем наличие трудовых отношений и обязательства по ним, а вопрос установления и повышения заработной платы является прерогативой работодателя и КТС не может обязать последнего увеличить заработную плату какому-либо отдельно взятому работнику.

Задача 2

По аналогии с первой задачей записывается условие, под ним – решение и ответ.

ПЗ № 27-28 Осуществление контроля соблюдения технологической дисциплины, качества работ, эффективного использования технологического оборудования и материалов

Цель изучения данной темы — усвоить основные понятия качества продукции, услуг, обслуживания клиентов, формы и методы контроля и выработать навыки и умения в области организации контроля качества продукции и услуг на предприятии.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие качества продукции и показатели его характеризующие.
2. Факторы, формирующие качество продукции.
3. Основные этапы формирования качества продукции на предприятии.
4. Понятие качества услуги и его составляющих.

5. Факторы, влияющие на качество услуг.
6. Основные задачи организации контроля качества услуг, работ, продукции.
7. Принципы организации контроля качества услуг, работ, продукции.
8. Характеристика форм и методов контроля качества услуг, работ, продукции.
9. Основные пути повышения качества услуг, работ, продукции на предприятии.
10. Показатели, характеризующие качество услуг, работ, продукции.

Задача 1. Определить объем недополученной продукции, если затраты времени на исправление брака за квартал составили 390 ч рабочего времени, средняя трудоемкость единицы изделия — 2,5 ч.

Задача 2. Определить снижение себестоимости, прирост выручки, увеличение прибыли за счет проведения мероприятий по сокращению брака, если количество изделий, поступающих на исправление, снизилось на 112 ед., трудоемкость исправления брака — 0,4 ч, стоимость одного исправления — 138 руб., среднечасовая выработка в расчете на одного рабочего — 630 руб., прибыль в расчете на 1 руб. реализации продукции 0,16 руб.

Задача 3. Определить прирост выручки от реализации продукции и прирост прибыли, если в планируемом периоде намечено увеличить удельный вес продукции высокого качества, за которую потребители готовы платить более высокие цены, в базовом периоде количество изделий составило 8000 ед., средняя цена за 1 ед. изделия — 980 руб., прибыль в расчете на 1 руб. реализации составляла — 0,14 руб. Планируемое количество изделий — 7200 ед., при этом цена за единицу изделия возрастает на 20%, прибыль на 1 руб. реализации составит 0,18 руб.

ПЗ № 75-78 Оценка конкурентоспособности предприятия и установление его конкурентных преимуществ

Цели занятия:

- уяснить понятие конкуренции, ее характерные признаки и виды;
- научиться выявлять сильные и слабые стороны предприятия в конкурентном плане с помощью критериев конкурентоспособности;
- научиться разрабатывать мероприятия, по созданию и поддержанию конкурентоспособности предприятия;

Ход работы:

1. Вопросы для повторения:

1. Что является предметом и объектом конкуренции?

2. Какие существуют виды конкуренции?

3. Какие различия существуют между конкурентоспособностью товара и конкурентоспособностью предприятия?

2.Задания :

Задание №1

В условиях высокой конкуренции среди автомобилестроительных фирм для стимулирования продажи автомобилей многие автостроители предлагают скидки с цены машин. Американский филиал фирмы «Фольксваген» избрал другую тактику. Фирма объявила, что будет сама выплачивать ссуду на покупку в рассрочку и страхового взноса в течение 12 месяцев за тех, кто приобрел ее машину и потом потерял работу. Каждый, кто покупает или берет в долгосрочную аренду «Фольксваген», бесплатно получает такие гарантии на срок до трех лет со дня покупки. Однако эти гарантии не распространяются на уволенных за плохую работу или уволившись по собственному желанию. Максимальная выплата по добавочным гарантиям - 500 долл. в месяц.

ВОПРОСЫ:

1. Проанализируйте и оцените действия фирмы «Фольксваген» по продвижению продукции.

2. Что еще можно предложить для повышения спроса на автомобили в условиях высокой конкуренции со стороны других автомобилестроительных фирм?
3. Как снизить коммерческий риск при проведении мероприятий по продвижению продукции?

Задание №2

На развивающемся российском рынке появилась новая для отечественных предпринимателей форма реализации продукции - «личные продажи». Она заключается в использовании коммивояжеров для продажи товаров. Эта форма работы привлекает как отечественные, так и иностранные фирмы. Однако результаты работы у них существенно различаются.

№ п/п	Показатели	Компания		
		«Цептер» (Швейцария)	«Гербалайф» (США)	«Белый Свет» (Россия)
1.	Ассортимент товаров	Посуда и столовые приборы	Продукты питания для оздоровления организма	Видеомагнитофоны, телевизоры, компьютеры
2.	Особенности товара	Уникальные (технология)	Уникальные (экология)	Рядовые
3.	Характер деятельности компании	Производство	Производство	Посредничество
4.	Особенности работы коммивояжера	Продажа товара, его реклама, формирование сети продавцов	Продажа товара, его реклама, формирование сети покупателей	Продажа товара
5.	Система оценки работы коммивояжера	Прогрессивная	Прогрессивная на базе подсчета набранных очков. Дополнительные отчисления от собственной сети распространения	До 10% с каждой сделки
6.	Санкции за неудовлетворительную работу	Увольнение за непродажу даже 1 комплекта	Невозврат стоимости лицензии на продажу	-
7.	Товарооборот (тыс. долл. В неделю)	500	60	-

1. Почему российская фирма не смогла организовать успешную работу сбытовой сети?
2. В чём вы видите основное достоинство деятельности иностранных фирм?
3. Имеет ли перспективу работа коммивояжеров на российском рынке?

Задание №3

Какими, по вашему мнению, должны быть характеристики идеальной бытовой техники (на примере любого предмета)? Какую бытовую технику вы купили в последний раз? Почему? Чем купленная вами техника отличается от идеальной?

ПЗ № 91-94 Упражнения по иерархии потребностей

Цели занятия:

1. Научиться производить описание потребностей человека на основе матрицы потребностей.

Ход работы:

1. Вопросы для повторения:

1. Чем нужда отличается от потребности?
2. Чем высшие потребности отличаются от низших?
3. Как потребитель принимает решение о покупке?
4. Что такое стиль потребления?

2. Методические рекомендации:

Задание №1

Нужда - это чувство, испытываемое человеком при отсутствии или недостатке того, что ему хотелось бы иметь.

Потребность - это та же нужда, но имеющая конкретные очертания, которые определены культурой и особенностями личности человека. Потребность выражается в предметах, удовлетворяющих нужду способом, свойственным данному обществу.

Успех в работе по поиску потребностей зависит от того, правильно ли понимается их сопряжение друг с другом.

Сопряженность потребностей - это влияние уже удовлетворенной потребности на зарождение новой, самостоятельной. Когда человек приступает к удовлетворению одной из своих потребностей, он руководствуется не только ее остротой, но также сопоставляет ее с ранее удовлетворенными потребностями. Ряд сопряженности может выглядеть следующим образом: к новому платью стремятся подобрать новые туфли, сумочку, шарф, перчатки; при значительном количестве книг и постоянном росте домашней библиотеки приходится часто приобретать книжные полки или шкафы.

Масштабность - это разный охват разнообразных сфер жизни. Каждая потребность удовлетворяется только в определенной области жизни. Однако имеются товары, удовлетворяющие потребности в нескольких сферах жизни (например, кухонная посуда - средство приготовления и приема пищи). Наконец, есть потребности, широко охватывающие большинство сфер деятельности. Такова потребность смотреть телевизор, слушать музыку, знать точное время. Встречаются потребности, удовлетворяющиеся только одним-единственным избранным им товаром, не подлежащим замене. Чаще производитель имеет дело с комбинацией товаров, удовлетворяющих желания людей. Блага, составляющие эти комбинации, могут либо взаимодополнять друг друга, либо взаимозаменять друг друга.

Потребности имеют различную эластичность, т. е. как изменяется потребление тех или иных товаров в зависимости от таких обстоятельств, как цена, доходы, возраст покупателя, мода на товар.

Матрица потребностей - инструмент, позволяющий описывать потребности. Воспользуйтесь ей при выполнении практической работы.

Стиль потребления - набор правил, вырабатываемый у человека опытным путем и диктуемый ему разумные приемы выбора и использования товара.

Таблица 1

СТИЛИ ПОТРЕБЛЕНИЯ

Тип потребителя	Стиль потребления, соответствующий	Краткая характеристика стиля потребления
-----------------	------------------------------------	--

Отрицатель моды	Малоразвитый	Потребители основное внимание обращают на нормативные качества товара, причем купленные товары используются до полного износа; Стремятся покупать более дешевые и прочные товары;
Равнодушный	Малоразвитый	Приобретают лишь крайне необходимые
Расчетливый	Среднеразвитый	Потребителя интересуют дополнительные качества товаров, он стремится к рациональному
Практично-модный	Высокоразвитый	Потребитель способен познать самые топки свойства товаров и максимально индивидуализировать свой стиль потребления; Сознательно стремится к гармоничности в потреблении, красоте и другим эстетическим характеристикам. Меньше всего его интересуют при выборе нормативные и утилитарные
Провинциалы в моде	Высокоразвитый	
Лидер моды	Высокоразвитый	

3. Задание:

Задание 1.

Используя матрицу потребностей, опишите потребности человека в товарах, перечисленных в задании.

Схема : Матрица потребностей

<i>Признак потребностей</i>	<i>Характеристика признака</i>						
<i>Место в иерархии потребностей</i>	<i>Физиологическая безопасность, защищенность</i>		<i>Принадлеж. к социальной группе</i>		<i>Потребность в уважении</i>		<i>Потребность в самоуважении</i>
	<i>Первичные (низшие)</i>			<i>Социальные (высшие)</i>			
<i>Что влияет на потребность</i>	<i>Национальность</i>	<i>История</i>	<i>География</i>	<i>Природа</i>	<i>Пол</i>	<i>Возраст</i>	<i>Соц. положение</i>
<i>Историческое место потребности</i>	<i>Прошлое</i>		<i>Настоящее</i>		<i>Будущее</i>		
<i>Уровень удовлетворения Потребности</i>	<i>Полностью удовлетворено</i>		<i>Не полностью удовлетворено</i>		<i>Не удовлетворено</i>		
<i>Степень сопряженности потребности</i>	<i>Слабо сопряжено</i>		<i>Сопряжено</i>		<i>Сильно сопряжено</i>		
<i>Масштаб распространения</i>	<i>Географические</i>			<i>Социальные</i>			
	<i>Всеобщий</i>	<i>Региональный</i>	<i>В пределах страны</i>	<i>Всеобщий</i>	<i>Внутри национальной общности</i>	<i>Внутри соц. группы по образов.</i>	<i>Внутри соц. группы по доходу</i>
<i>Частота удовлетворения</i>	<i>Единично удовлетворённые</i>		<i>Периодически удовлетворяемые</i>		<i>Непрерывно удовлетворяемые</i>		

<i>Природа возникновения</i>	<i>Основные</i>	<i>Вторичные</i>	<i>Косвенные</i>
<i>Примечаемость потребности</i>	<i>В одной области</i>	<i>В нескольких областях</i>	<i>Во всех областях</i>
<i>Комплексность потребности</i>	<i>Удовлетворенные одним товаром</i>	<i>Удовлетворённые взаимодополняющим товаром</i>	<i>Удовлетворение взаимозаменяющим товаром</i>
<i>Отношение общества</i>	<i>Отрицательное</i>	<i>Нейтральное</i>	<i>Положительное</i>
<i>Степень эластичности</i>	<i>Слабоэластичные</i>	<i>Эластичные</i>	<i>Высокоэластичные</i>
<i>Способ удовлетворения</i>	<i>Индивидуальный</i>	<i>Групповой</i>	<i>Общественный</i>

Используя матрицу потребностей, опишите потребности человека в следующих видах товара:
 в апельсиновом соке,
 в сливочном масле,
 в холодильнике,
 в теплой одежде
 в кухонной посуде,
 в подписке на газету «Комсомольская правда».

Задание 2.

Ответьте на поставленный вопрос, используя данные о стилях потребления, указанных в таблице 1. методических рекомендации к практической работе.

Вы изготавливаете и реализуете туалетное мыло. Какие требования будут предъявлять к вашему товару отрицатели моды, равнодушные покупатели, расчетливые потребители, практично-модные покупатели, провинциалы в моде и лидеры моды.

Задание 3.

Самостоятельно подберите факты для заполнения таблицы 2, представленной в задании в методических рекомендациях.

Таблица для выполнения задания имеет следующий вид:

Таблица 2.

Потребности, пришедшие из		Потребности настоящего времени		Перспективные потребности	
Потребность	Товары, ее удовлетворяющие	Потребность	товары, ее удовлетворяющ	Потребность	товары, ее удовлетворяющ

Задание 4.

Самостоятельно подберите факты для заполнения таблицы 3, представленной в задании в методических рекомендациях

Таблица для выполнения задания имеет следующий вид:

Таблица 3.

Потребности, удовлетворяемые...

...ежедневн о	...один раз в два дня	... один раз в неделю	... один раз в месяц	... один раз в Год	... один раз в 2-5 лет;	... один раз в 10 и более	... чрезвы- чайно редко
1	2	3	4	5	6	7	8

ПЗ 87-90: «Построение организационных структур организации».

Цель: Приобретение практических навыков по построению организационных структур управления на основе имеющихся данных.

Методические указания:

Все организации, за исключением очень маленьких, состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Логическое взаимоотношение уровней управления и подразделений, построенные в такой форме, которая позволяет достигать, эффективных намеченных целей называется структурой управления.

Решение о выборе структуры организации почти всегда принимается руководителем высшего звена. На управленческую структуру влияют следующие факторы: масштабы организации, характер деятельности, разнообразие видов деятельности, особенности технологии, автоматизация и механизация производства и необходимым фактором является норма управляемости - это предельное число работников (подчиненных), которыми можно успешно руководить. Предельное число зависит от характера деятельности, уровня знаний и умений работников, их физиологических и психологических особенностей, а также от сложности стоящих перед ними задач.

Задание:

На основании исходных данных №1, №2 построить структуру организации:

Задача № 1.

Исходные данные: технический отдел, генеральный директор, отдел маркетинга, отдел производства, отдел реализации, технический директор, конструкторское бюро, транспортный отдел, коммерческий директор.

Задача № 2.

Исходные данные: подсобные кухонные рабочие, зам. директора ресторана, инспектор по кадрам, бухгалтерия, грузчики, инженер-механик, заведующий производством, повара, метрдотель, директор ресторана, официанты, кладовщик, уборщики зала, бригадиры поваров, экспедиторы, гардеробщики, швейцар, мойщики столовой посуды, бригадиры официантов.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение структуры организации?
 2. Назовите виды структур организации?
 3. Какие факторы влияют на вид структуры организации?
 4. От чего зависит структура организации предприятий общественного питания?
 5. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?
 6. Если бы были назначены главным менеджером в какую - либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?
-

ПЗ № 88-89 Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях

ПЗ № 90-91 Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях

Цель: Научиться принимать решения в зависимости от сложившейся ситуации на производстве.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, задание.

Контрольные вопросы:

1. Что такое решение?
2. Какие решения бывают?
3. Методы принятия решений?
4. Подходы принятия решений?

Методические указания:

В управлении принятие решения более систематический процесс, чем в частной жизни. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и ее работников. Принятие управленческих решений – это одна из основных и наиболее ответственных функций, выполняемых руководителями в процессе управления. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно и эффективность работы всей организации. Управленческое решение – это директивный документ, организующий совместную деятельность коллектива. Но с другой стороны, управленческое решение – это суждение, выбор оптимального варианта из имеющихся альтернатив. Умение и искусство принятия взвешенного решения отличают профессиональных и компетентных менеджеров.

Задача № 1. Поиск решения.

Исходная информация: На предприятии проведена комплексная реконструкция ряда цехов, в ходе которой были внедрены новейшие методы обработки продукции, средства механизации и автоматизации производственных процессов и другие усовершенствования.

Большинство из реконструированных цехов быстро освоили новую технику и технологию, в кратчайшие сроки превысили проектную мощность.

Угрожающее положение с выполнением производственных планов и освоением новых условий работы сложилось в цехах №2 и №4. При прочих равных условиях в этих двух цехах организация производства, использование новой техники и технологии длительное время отставало от необходимых требований, что не позволяло увеличить объём выпускаемой продукции. Начальник цеха №2- инженер-технолог Т., 26 лет, работает на предприятии 3,5 года после окончания института. Обладая теоретическими знаниями. Он ещё не приобрёл необходимых навыков организаторского характера, хотя проявляет в этом большую настойчивость.

Цехом №4 руководит Н., 57 лет, работает на данном предприятии уже 25 лет, в том числе начальником цеха 18 лет. У него нет специального образования, но есть большой опыт практической работы и хорошие организаторские способности. Однако отсутствие специальных знаний мешает ему в решении многих производственных вопросов.

Ответьте на вопросы:

1. Что следует предложить для укрепления руководства цехами?
 2. Как помочь начальникам оставшихся цехов в приобретении необходимых знаний, опыта и умений для улучшения работы?
-
-

Задача № 2. Оптимальное решение – выбор.

Исходная информация: В механосборочном цехе рядом расположены два участка: сборки узлов изделия (участок № 1) и обработки деталей для этих узлов (участок № 2).

Коллектив участка № 1 работает слажено. Для каждого члена этого сплоченного, дружного характерно чувство личной ответственности за общее дело.

Производительность колеблется в пределах 110 – 130%. Участок сборки мог бы достичь и более высоких показателей, однако его систематически подводит основной «поставщик» - участок обработки. Более половины рабочих на участке сборки ветераны труда, специалисты высокой

квалификации, поэтому брак в продукции – явление чрезвычайно редкое. На участке каждый третий – рационализатор.

Три сменных мастера участка пользуются авторитетом компетентных и опытных руководителей. Двое из них имеют высшее техническое образование, третий учится в вечернем техникуме. Все трое включены в резерв на выдвижение.

Участок № 2 во многом отличается от участка сборки, прежде всего низкой дисциплиной труда, нездоровыми отношениями среди рабочих и между коллективом и мастерами, отсутствует заинтересованность в личном успехе и переживаний за моральный успех участка. Брак, низкая производительность труда, простой оборудования, опоздания; самовольный уход с работы – все это превращает в систему, отрицательно влияющую на показатели всего цеха. Из двух сменных мастеров один работает меньше месяца, второй имеет взыскания за появление на работе в нетрезвом виде, за выпивки с подчиненными. На участке высока текучесть кадров. В течение года сменяется не менее трети работников. Не задерживаются надолго и мастера.

Квалифицированные рабочие, а такие есть на участке, наотрез отказываются от выдвижения на должность мастера: назначение на эту должность из других цехов или принятые со стороны уже через 3-4 месяца настаивают на освобождении от обязанностей или просят перевода на другие участки. В создавшейся обстановке начальник цеха предложил старшему мастеру срочно выработать и представить на рассмотрение цехового «треугольника» проект конкретного мероприятия, реализация которого изменила бы положение дел на участке обработки.

Старший мастер решил не брать на себя ответственность за выбор решения в столь сложных обстоятельствах, тем более у него не было уверенности в успехе, поэтому он ограничился разработкой, тем более у него не было уверенности в успехе, поэтому он ограничился разработкой одного варианта возможных путей разрешения затянувшегося кризиса.

Необходимо выполнить следующие задания:

1. Оценить представленную ситуацию в цехе.
2. Сформировать основные проблемы цеха и причины их возникновения.
3. Проанализировать полноту предложенных мероприятий и при необходимости внести дополнения (смотри проект).
4. Оценить экономическое и социальные последствия предложенных мероприятий.

План мероприятий (проект)

1. Объединить оба участка в один и, сократив одну ставку сменного мастера, освободить от работы мастера участка обработки, не отличающегося достойным поведением дополнительный премиальный фонд.
2. Объединить оба участка в один и, сократив одну ставку сменного мастера, освободить от работы мастера участка обработки, не отличающегося достойным поведением.
3. Выявить на участке обработки наиболее недисциплинированных работников, инициаторов всяких сомнительных компаний и освободить их от работы.
4. Выявить нарушителей трудовой дисциплины, бракоделов, прогульщиков и поставить о них вопрос на производственном собрании коллектива участка.
5. Поставить вопрос о состоянии дисциплины и отношения к работе на участке на общецеховом производственном собрании
6. Собрать коллектив участка обработки и провести обсуждение состояния дел совместно с цехкомом и администрацией цеха.
7. Предложить коллективу участка сборки взять шефство на участкем обработки.
8. На участке обработки ввести жестокую систему материальных и моральных санкций, предусматривающих более строгие взыскания за те же проступки, чем на других участках.
9. Улучшить на участке обработки систему морального и материального поощрения, выделить дополнительный премиальный фонд.

10. Продумать для участка сборки такие методы поощрения, которые вызывали бы в коллективе участка обработки потребность произвести переоценку своего поведения и отношения к работе.
 11. В течение полугода с помощью отдела кадров постепенно полностью заменить работников участка обработки и распределить их по другим участкам и цехам предприятия.
 12. Ввести на участке обработки систему непрерывного чрезвычайного контроля, из-под внимания которого не мог бы ускользнуть ни один проступок, ни один факт недобросовестного отношения к работе.
 13. Провести на участке обработки ряд мероприятий, направленных на реорганизацию внешней среды: покрасить оборудование, поставить между станками вазоны с цветами, начать замену станочного парка, ввести типовые комбинезоны и головные уборы с эмблемами участка и т.п.
 14. Разделить участок на две-три бригады и организовать между ними соревнование за повышения производительности труда, качества продукции, за укрепление дисциплины.
 15. Объявить по заводу месячник борьбы всего коллектива предприятия за улучшения работы участка обработки механосборочного цеха.
 16. Добавить на участок обработки еще одного опытного сменного мастера, утвердить его начальником участка.
 17. Ввести в механосборочном цехе особый стенд, на котором регулярно отражать состояние дел и трудовой дисциплины в коллективе участка обработки
 18. Провести для мастеров участка обработки на курсы повышения квалификации руководящих кадров
 19. Разработать план целенаправленной воспитательной работы с коллективом работников участка обработки
 20. Прикрепить к участку обработки опытного социолога-психолога для проведения исследований межличностных взаимоотношений, трудовой дисциплины, отношений к работе с последующей разработкой мер по управлению коллективом. _____
-

ПЗ № 118-119 Решение заданных конфликтных ситуаций

ПЗ № 120 . Деловая игра: «Искусство разрешения конфликта» **Цель:** Научиться анализировать конфликтные ситуации и выработать методы по их устранению.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, бланки.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение конфликту.
2. Основные причины конфликтов?
3. Главные производственные конфликты?
4. Методы решения конфликтов?
5. Виды конфликтов?
6. Методы управления конфликтами?
7. Стадии конфликта?

Методические указания:

Термин «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение». Роль конфликтов, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Каждый конфликт имеет свою причину или источник возникновения.

Конфликты бывают открытыми и скрытыми. Если первые лежат на поверхности, видны невооруженным глазом, то вторые скрыты от глаз наблюдателя. Они распознаются по косвенным признакам, среди которых главнее - это напряженность в межличностном общении. Задачи руководителя - поднять скрытые конфликты на поверхность и разрешить их.

Стратегия здесь предельно проста: нужно выяснить причину конфликта, определить цели конфликтующих сторон, наметить сферы сближения точек зрения конфликтующих и уточнить

поведенческие особенности субъектов конфликта. Для этого следует провести зондаж обстановки путем постановки серии вопросов:

Причина конфликта? Цели конфликтующих? Сферы сближения? Субъекты конфликта? Кто является лидером мнений? Кто дирижирует ситуацией? Как относятся люди друг к другу? Кто пассивен? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Проведенный указанным способом зондаж даст возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации. Для этого нужно, используя форму семантического дифференциала, подготовить шкалу оценки. Несмотря на тот факт, что такая шкала должна, естественно, отражать конкретные ситуации, ее форма может быть близка к предлагаемому ниже варианту.

ШКАЛА ГЛУБИНЫ КОНФЛИКТА:

1. Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3. Цель конфликтующих устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеры мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения

Шкала дает возможность определить:

а) тактику разрешения конфликта;

б) характер поведения субъекта деятельности, то есть того, кто улаживает конфликт.

Для этого необходимо ценить глубину конфликтной ситуации в пятибалльном измерении. При этом следует принять сильную выраженность факторов левой стороны за 1балл, а правой - за 5 баллов.

Найти общую сумму баллов, которая выразит глубину конфликта.

Показатель в 35 - 40 баллов свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию: 25 - 34 балла указывает на колебания в отношениях конфликтующих менее 24-х баллов говорит о случайности возникшего конфликта.

Локус поведения субъекта деятельности (менеджера) может быть

представлен треугольником, на вершине которого обозначаются роли субъекта и тактика его деятельности. Выделяются три роли: обвинитель, воспитатель, консультант.

Если по шкале глубины конфликта набрано 35 - 40 баллов, субъект деятельности (руководитель) принимает на себя роль обвинителя; если 25-34 балла - роль консультанта; если менее 24-х баллов - роль воспитателя. Тогда, в первом случае, для разрешения конфликта прибегают главным образом к административным мерам, во втором - к психологическим, в третьем - к педагогическим. Обратимся и оценим глубину ситуации «Служебный конфликт»:

- Причина конфликта не осознают; сам конфликт возник на служебной основе.
- Цели конфликтующих сторон сформировались на базе служебных неурядиц, общая цель деятельности служит у конфликтующих яблоком раздора.
- Сферы сближения конфликтующих не выражены, найти их можно только на базе общения, руководитель, вступивший в конфликт с подчиненными, прибегает к грубостям.

Естественно, глубину конфликта здесь можно оценить в 34 - 40 баллов.

Задача №1. Анализ конкретной ситуации

Заводу было дано задание, освоить новое изделие. Сложностей для этого руководство завода не видело. Быстро создали бригаду в 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий А., имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках.

Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справляется с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, в том числе и аккордная оплата, не помогали.

Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, шли жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы.

После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномены несовместимости в бригаде. Оказалось, что там кроме назначенного бригадира работают два активных рабочих “Б” и “В”, вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. В сущности, вся бригада была “поделена” между тремя лидерами”.

Администрация завода учла психологическую ситуацию в бригаде и приняла соответствующее решение, после чего план стал выполняться и перевыполняться.

Задание:

Выберите из предложенных ниже альтернатив одну, которая была реализована на заводе:

- а) бригадира А. перевели на другой участок;
- б) рабочих Б и В перевели в другую бригаду. Бригадиром остался А.;
- в) бригаду разделили на две, назначив бригадирами А. и В.
- г) бригаду разделили на две, назначив бригадирами А. и одного из активных рабочих (Б.,В).
- д) один из активных рабочих (Б. или В.) перешел в другую бригаду;
- е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили А. и Б., который, взял к себе в бригаду В.

Вопросы:

1. Почему Вы выбрали именно такую альтернативу?
 2. Спрогнозируйте поведение коллектива бригады после нормализации отношений.
-

Задача № 2. Анализ конкретной ситуации.

В доменном цехе металлургического завода произошла авария. «Но авария не техническая, хотя и не обошлось без таковой, как сказал директор, - это была авария в человеческих взаимоотношениях». Доменный цех считался на заводе благополучным. Но после назначения нового начальника начались неприятности за неприятностью.

Начальником цеха выдвинули ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все его знали как активного и способного работника. Когда его назначили начальником цеха,

никто не удивился, но никто и предположить не мог, что он так резко изменит свое поведение. Начальник цеха так возомнил о себе, что перестал считаться с мнениями специалиста. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, кто был с ним на разных, подчиненных заставил трепетать перед ним. Все затаились, появилось ощущение беды. И она пришла.

«Был крупный перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не та, что надо. А он сам не глянул, с других не спросил. От предостережений, как всегда, отмахнулся. «Без вас знаю, что делаю!» Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали более двадцати суток... Авария стряслась летом, но до конца года из прорыва выйти так и не удалось. С последствиями помогали справляться специалисты из разных городов страны.

Задание:

1. Почему эту аварию назвали «аварией в человеческих отношениях»?
 2. Какой стиль руководства был присущ начальнику цеха?
 3. Как по Вашему мнению можно было предотвратить аварию?
 4. Как бы Вы наладили слаженную работу в цехе?
-
-
-

Задача № 3.

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру не малых нервов, фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся, вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговора сотрудников больше внимание уделяется негативным факторам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал, но удалить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы, например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может провоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните, вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Вопросы:

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
 2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
 3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?
-
-
-

ПЗ № 66-67 Разработка производственного плана предприятия

ПЗ № 68-69 Разработка производственного плана предприятия

ПЗ № 70-71 Разработка финансового плана предприятия

ПЗ № 72-73 Разработка финансового плана предприятия

ПЗ № 112-113 Составление планов проведения совещания, переговоров, бесед

ПЗ № 114-115 Стили управления и факторы его формирования

Цель: Научиться составлять бизнес-план, разрабатывать финансовый план предприятия

Оснащенность: канцелярские принадлежности, задание.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение бизнес-плану.
2. Какие разделы включает в себя бизнес-план?
3. Назовите правила составления бизнес-плана?

Методические указания:

Бизнес план – это документ, в концентрированной форме отражающий ключевые показатели, которые обосновывают целесообразность некоторого проекта, четко раскрывающий суть предполагаемого нового направления деятельности предприятия. Тактическое планирование в нашей стране чаще всего осуществляется именно в форме бизнес – планов.

Как правило, бизнес – план включает следующие разделы: резюме, виды товаров и услуг, рыночные исследования анализ сбыта, оценку конкуренции на рынках сбыта, маркетинг, план производства.

Резюме бизнес – плана составляется в последнюю очередь и подытоживает всю работу.

При составлении бизнес- плана необходимо соблюдать следующие основные требования:

- информация должна быть четкой, емкой и одновременно краткой, доступной партнерам и финансистам;
- план, как правило, разрабатывает руководитель, привлекая работников предприятия, а в необходимых случаях привлекаются специалисты со стороны.

Задание 1. Составить личный бизнес-план при устройстве вас на работу на предприятие общественного питания. (Предприятие выбрать по своему усмотрению).

Задание 2. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Решаемые задачи с помощью бизнес-плана?
 2. Для кого пишется «Резюме»?
 3. В чем отличие бизнес-плана для предприятия от личного бизнес-планирования?
 4. Почему в различных бизнес-планах различное количество разделов?
-
-

ПЗ № 36-37 Осуществление контроля соблюдения технологической дисциплины, качества работ, эффективного использования технологического оборудования и материалов

ПЗ № 104-105 Организация контроля

ПЗ № 106-107 Организация контроля

Контрольные вопросы и логические упражнения

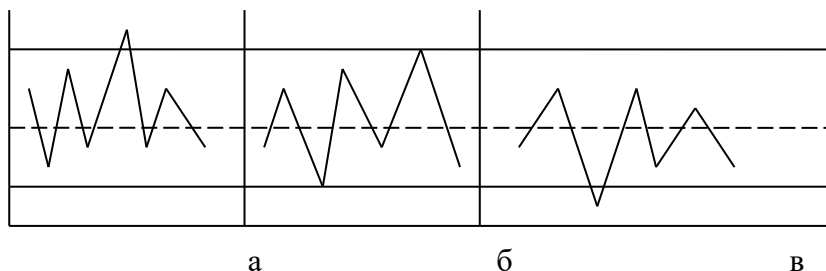
1. Дайте определение понятия **Контроль**.
2. Какова роль контроля в управлении?
3. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
4. Как организуется контроль на предприятии?
5. Какие обстоятельства могут привести к необъективности контроля?
6. Чем характеризуется эффективный контроль?
7. Дайте классификацию видов контроля.
8. Какие основные виды контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к

выполняемой работе Вы знаете? Дайте краткую их характеристику.

9. В чем отличие стратегического контроля от оперативного?
10. На какие этапы распадается процесс контроля?
11. Охарактеризуйте **первый этап, второй этап и третий этап** процесса контроля.
12. Почему важно установить масштаб допустимых отклонений?
13. Какие варианты отклонений должны вызывать тревогу у руководства:

Верхний предел

допустимого отклонения



Нижний предел

допустимых отклонений

14. Какие особенности поведения людей следует учесть менеджеру при разработке системы контроля?
15. Что такое самоконтроль? Какую роль он играет в работе менеджера?
16. **Выполните тест «Контроль»**

Тест «Контроль»

1. Поведение, ориентированное на контроль – это

- 1) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности
- 2) ориентирование на заниженные цели
- 3) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников
- 4) ориентирование на завышенные цели

2. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

- 1) в объеме
- 2) во времени осуществления
- 3) в методах
- 4) в объеме и методах

3. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

- 1) выбор стандартов
- 2) выбор подходящей единицы измерения
- 3) выбор критериев
- 4) измерение результатов

4. Система контроля в организации обычно состоит из

- 1) предварительного, текущего и заключительного
- 2) текущего и заключительного
- 3) предварительного и заключительного
- 4) только из текущего контроля

5. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются следующее:

- 1) высокий моральный уровень
- 2) временные рамки, конкретный критерий
- 3) использование косвенных проявлений
- 4) временные рамки

6. Целью контроля является

- 1) проверка выполнения плана
- 2) сбор статистических сведений
- 3) усиление зависимости подчиненных
- 4) обеспечение руководства информацией для корректировки плана

7. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть

- 1) всеобъемлющим
- 2) постоянно действующим
- 3) экономным
- 4) независимым

8. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является

- 1) бюджет
- 2) заключение аудиторской организации
- 3) баланс
- 4) финансовый отчет за прошедший период времени

9. Из перечисленных пунктов: 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3. способствует мотивации персонала, к функциям заключительного контроля относится:

- 1) 1, 2
- 2) 2, 3
- 3) только 1
- 4) 1, 2, 3

ПЗ № 71-74 Анализ применения концепций маркетинга в конкретных ситуациях

Цель работы :

1. закрепить знания о различных состояниях спроса;
2. формировать навыки разработки мероприятий для различных состояний спроса.
3. закрепить знания классификации маркетинга по различным признакам;
4. выявить отличительные особенности каждого типа маркетинга.

Задания 1.1:

1. В таблице 1.1.1 представлены различные состояния спроса на товары (услуги), а также бессистемно расположенные, несоответствующие конкретному состоянию спроса, стратегии маркетинга.

Таблица 1.1.1 Виды спроса и стратегии маркетинга

Состояние спроса	Направление линий со стрелками	Стратегия маркетинга
Негативный		Демаркетинг
Отсутствующий		Синхромаркетинг
Потенциальный		Противодействующий маркетинг

Сниженный		Конверсионный маркетинг
Неустойчивый		Ремаркетинг
Полный		Поддерживающий маркетинг
Чрезмерный		Развивающий маркетинг
Иррациональный		Стимулирующий маркетинг

Приведите в соответствие (соедините линиями со стрелками) варианты состояния спроса и стратегии маркетинга. Объясните, чем характеризуется соответствующая стратегия маркетинга.

Задание 1.2 Заполните таблицу 1.1.2.

Таблица 1.1.2 Стратегии маркетинга в зависимости от приоритетности задач

Состояние спроса	Пример состояния спроса	Задачи маркетинга	Стратегия маркетинга	Предлагаемые маркетинговые мероприятия

Сделайте вывод, чем должно руководствоваться предприятие при выборе стратегии маркетинга.

Задание 1.3 . Выявление отличительных признаков маркетинга

Дополните классификацию типов маркетинга (табл. 1.2.1). Можно использовать другие критерии классификации, известные вам.

Таблица 1.2.1 Классификация маркетинга

Критерии классификации	Типы (виды) маркетинга
1	2
По области применения	– Маркетинг товаров народного потребления – Маркетинг продукции производственно-технического назначения – Маркетинг услуг
По целям организации	– Маркетинг, ориентированный на продукт – Маркетинг, ориентированный на потребителя
По характеру получения прибыли	– Коммерческий маркетинг – Некоммерческий маркетинг
По размерам предприятия	– Маркетинг крупных предприятий – Маркетинг средних предприятий – Маркетинг малых предприятий
По прогнозируемому будущему	– Современный маркетинг – Стратегический маркетинг

Задание 2.2 Заполните таблицу 1.2.2.

Таблица 1.2.2 Особенности различных типов маркетинга

Критерии классификации маркетинга	Тип маркетинга	Цели	Принципы	Функции	Сферы применения	Отличительные особенности

Сделайте вывод, что влияет на выбор направления маркетинга в конкретных условиях.

ПЗ № 92-93 Выработка и формирование целей организации (построение дерева целей)

ПЗ № 94-95 Выработка и формирование целей организации (построение дерева целей)

ЦЕЛЬ: Научиться построению дерева целей организации

Ход работы:

- 1 Записать основные понятия и алгоритм построения дерева целей;
- 2 Зарисовать схему дерева целей;
- 3 Построить схему дерева целей любой организации (свой пример)
- 4 Сделать вывод

Общие сведения:

Успешность организации во многом зависит от грамотного планирования. Максимальная прибыль и высокая рентабельность в перспективе — это всегда генеральная цель. Какова роль дерева целей в планировании?

Что такое дерево целей?

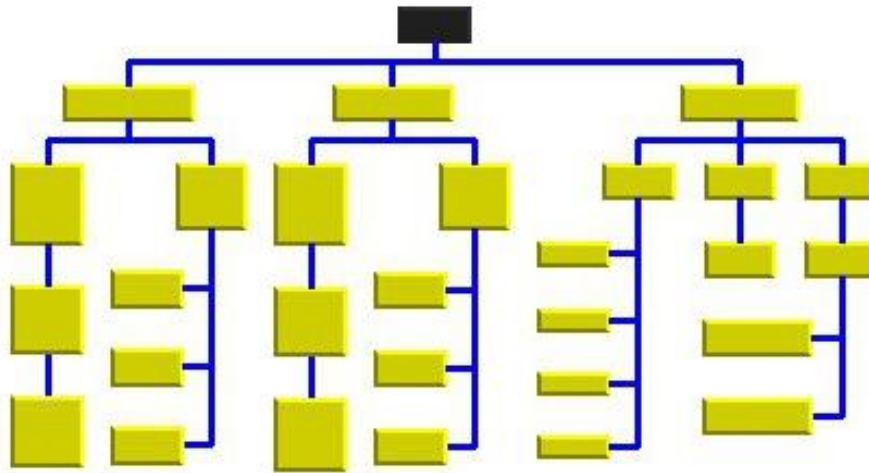
Управленческие цели представлены в большом количестве и разнообразии, поэтому каждое предприятие нуждается в комплексном, системном подходе к выбору их состава. Процесс постановки целей именуется целеполаганием.

Дерево целей организации – это:

- структурированный перечень, схема организационных целей;
- иерархия разноуровневых целей;
- модель, которая позволяет упорядочить и объединить цели в единый комплекс.

Продуктом применения данного метода стратегического планирования должна стать логичная и простая схема управления предприятием. Дерево целей дает возможность обосновать генеральную цель и делает подцели более достижимыми.

Система целей определяется организационной структурой. Огромная структура, большое число отделов и рабочих линий потребуют разработки сложного «ветвистого» дерева со многими декомпозиционными уровнями.



Вершина

Дерево заполняется «сверху вниз», от центральных целей к второстепенным задачам. В «вершине» («корне») располагается генеральная цель, достижение которой – непростая задача. Значит, предстоит разложить ее на меньшие элементы, «цели-ветви», то есть провести декомпозицию. Так возникает план движения к главной цели.

Все последующие уровни формируются так, чтобы способствовать достижению предыдущего.

<i>Цель</i>	<i>Содержание</i>
Экономическая	Максимизация прибыли от продаж продуктов или услуг в необходимом качестве и объеме
Научно-техническая	Поддержание продуктов и услуг на заданном научно-техническом уровне, НИОКР, повышение производительности труда за счет внедрения ноу-хау
Производственная	Выполнение плана по выпуску продукции. Поддержание ритмичности и качества производства
Социальная	Совершенствование, развитие и пополнение кадрового ресурса

Направления целей

Ветви и листья

Ветви – подцели, простирающиеся от вершины, снова подвергаются разложению. «Побеги на ветвях» представляют собой следующий уровень целей. Процесс повторяется на каждом уровне до упрощения целей. Простота – это достижимость, понятность и логичность.

Все «ветви» описывают результат, который выражает конкретный показатель. Цели одной параллели не зависят друг от друга.

Дерево целей предприятия создается на основе 3 важных элементов любой цели.

<i>1. Выражение цели</i>	<i>2. Масштабность</i>	<i>3. Срок (время работы)</i>
Как выглядит результат? Что предстоит выполнить?	К какому объему стремиться?	К какому сроку надо достичь планируемой цели?

«Листья» — это конкретные мероприятия для достижения цели. Характеристики и показатели, указанные на «листьях», способствуют выбору лучшего варианта:

- срок выполнения;
- вероятность достижения цели к запланированному сроку;
- стоимостные показатели;
- объем расходуемых ресурсов.

Элементы дерева в одной группе связываются между собой через логическое «И» (обозначается «Λ»). Альтернативные группы взаимодействуют через «ИЛИ» («V»).

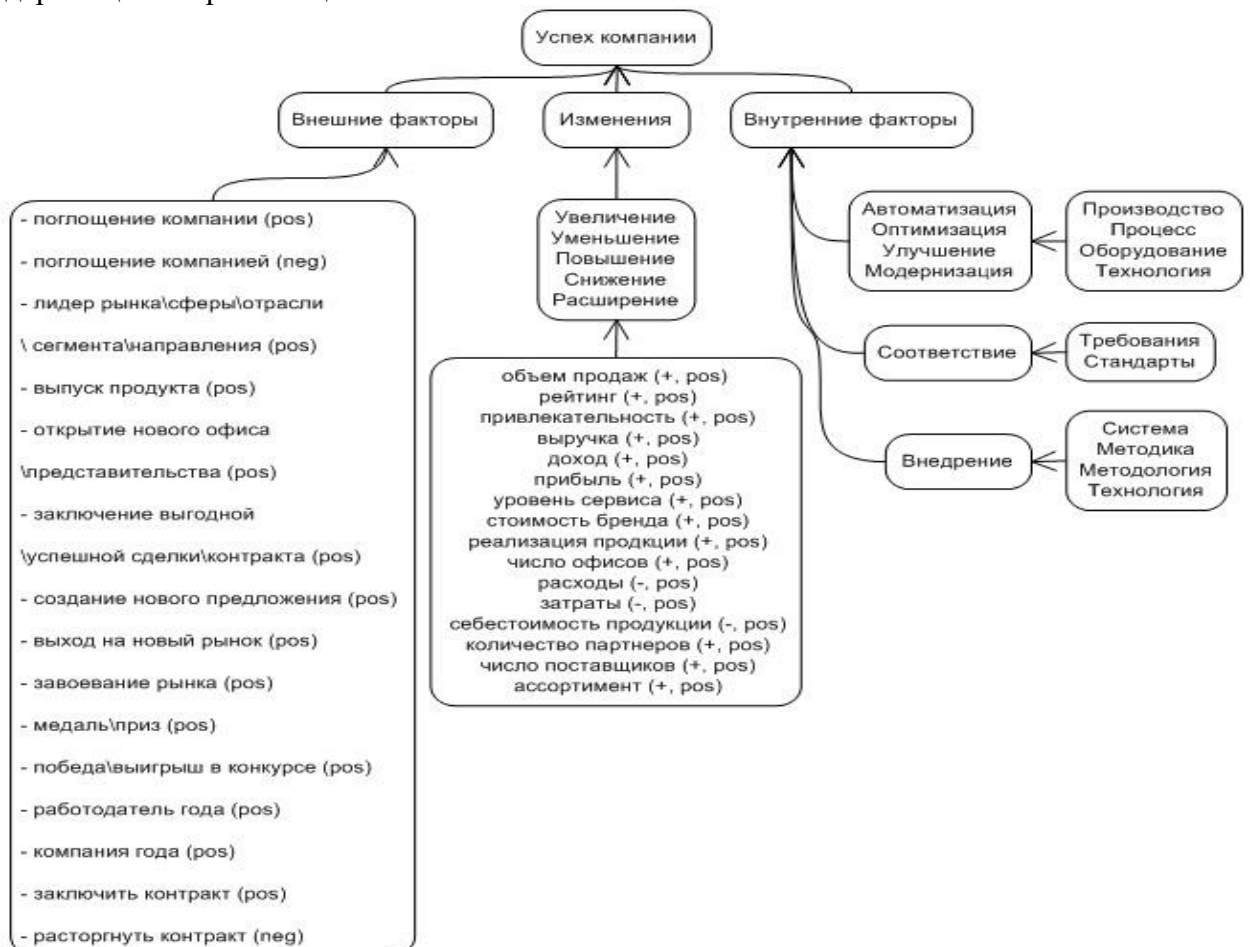
Дерево целей организации. Пример

Рассмотрим простую схему целей для максимизации прибыли при росте результатов и снижении затрат.

Для приближения к генеральной цели (высокая рентабельность и максимум прибыли) предстоит проработать три направления. Внести полученные варианты в дерево целей организации. Пример представлен в форме таблицы.

1. Высокая результативность	2. Снижение издержек	3. Развитие компании
Достижение каждого пункта зависит от решения задач		
1.1. Увеличить объемы реализации продукта 1.2. Нарастивать выпуск продуктов с высокой рентабельностью 1.3. Оптимизировать ассортимент 1.4. Повысить долю продуктов высокого качества	2.1. Повысить эффективность использования ресурсов	3.1. Увеличить объем и результативность капитальных вложений 3.2. Повысить удельный вес для инвестиций в инновации

Пример дерева целей организации



Цели: приобрести навыки в определении эго- состояний, построении схем трансакций.
Задание № 1.

С помощью предлагаемого теста можно определить свое «Я – состояние». Для выполнения теста необходимо оценить правильность каждого из предлагаемых высказываний по десяти бальной шкале.

1. Мне порой не хватает выдержки
2. Если мои желания мешают мне, я умею их подавлять
3. Родители, как более зрелые люди , должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-то событиях
5. Меня трудно обмануть
6. Мне бы понравилось быть воспитателем
7. Бывает, что мне хочется подурчиться
8. Каждый должен выполнить свой долг
9. Я думаю, что правильно понимаю происхождение события.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия
12. Молодое поколение должно учиться у старших жизни
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе
15. Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей
16. Я – увлекающийся человек
17. Мой основной критерий оценки человека- объективность
18. Мои взгляды непоколебимы
19. Бывает, что я не уступаю в споре из-за упрямства
20. Правила оправданы, пока полезны
21. Люди должны соблюдать все правила, независимо от ситуации

Состояние «Ребенка» характеризуют высказывания – 1,4,7,10,13,16,19.

Состояние «Взрослого» - 2,5,8,11,14,17,20.

Состояние «Родителей» - 3,6,9,12,15,18,21.

Чтобы определить структуру своего «я – состояния», необходимо разделить сумму баллов по соответствующей позиции на общую сумму баллов и умножить на 100%.

Наиболее предпочтительным считается состояние «взрослого» и наименее предпочтительным- «родителя».

Задания 2. Проанализируйте предложенные ситуации.

Ситуация 1.

На переговорах заместитель председателя правления райпо по торговле с упреком говорит поставщику: «Вы сорвали нам поставки колбасных изделий, в результате мы понесли ощутимые потери». Поставщик в ответ на замечание

отвечает «Нет, это Вы виноваты, задержали предоплату за поставляемую продукцию».

Задание

1. Назовите основные модели эго - состояний человека.
2. Нарисуйте схему трансакта по предложенному диалогу.

Ситуация 2.

Руководитель предприятия говорит секретарю: «У меня сегодня много дел. Я прошу Вас извинить меня от лишних посетителей». Секретарь в ответ: «Будьте спокойны, я смогу о Вас хорошо позаботиться»

Задание.

1. Составьте схему трансакта по предложенному диалогу.
2. Назовите формы трансакта.
3. Раскройте сущность трансакта.

Ситуация 3.

Принятие позиции: Ребенка, Взрослого, Родителей может характеризоваться рядом физических признаков.

1. Выражает себя по большей части не словами, а проявлениями чувств, похлопывает собеседника по плечу, кусает ногти, шмыгает носом; смотрит на собеседника открытым взглядом; поджимает губы, поднятием руки спрашивает разрешения что-либо сказать, внимателен. Уверен в себе, ставит руки на бедра, изображает ужас на лице.

2. употребляет следующие слова и выражения: «Хочу», «На мой взгляд», «Запомним раз и навсегда», «Заруби себе на носу», «Когда вырасту и стану большой», «Я полагаю», «Вероятно», «Что?», «Где?», «Почему?», «Правильно ли я понял, что?», «Сколько можно тебе повторять».

Задание.

1. Определите, какую позицию занимает ваш собеседник, на основании вышеприведенных характеристик.
2. Результат работы оформите в таблице следующей формы.

№ п\п	Позиция	Характеристика
1.	Ребенок	
2.	<i>Родители</i>	
3.	Взрослый	

Ситуация 4.

Вы несколько месяцев возглавляете отдел. По сути, являетесь его новым начальником. Один из Ваших сотрудников в процессе беседы говорит вам: «Я, конечно, не хочу Вас критиковать, но ваш предшественник умел найти подход к своим сотрудникам». Вы задумались о своем поведении, сказали: «Вы можете мне объяснить какие ошибки я допускаю».

Задание.

1. Определите это - состояние участников беседы.
2. Постройте схему трансакта.

ПЗ № 110-111 Составление планов проведения совещания, переговоров, бесед

ПЗ № 112-113 Составление планов проведения совещания, переговоров, бесед

ПЗ № 114-115 Стили управления и факторы его формирования

ПЗ № 118-119 Решение заданных конфликтных ситуаций

ПЗ № 120 . Деловая игра: «Искусство разрешения конфликта»

Цель работы: Научиться управлять человеческими ресурсами организации, используя основные функции менеджмента.

Для выполнения работы необходимо **знать**:

- сущность, виды и принципы мотивации работников предприятия;
- типы конфликтов и методы разрешения;
- стили руководства;
- принципы и методы системы повышения квалификации в организации.

Для выполнения работы необходимо **уметь**:

- *проводить анализ мотивации работников структурного подразделения;*
- *предлагать и обосновывать системы мотивации для различных категорий промышленно-производственного персонала;*
- *решать конфликтные ситуации в коллективе исполнителей;*
- разрабатывать (в виде блок-схемы) систему повышения квалификации работников организации, эффективно раскрывающую их потенциал.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций: ПК 3.1: Участвовать в планировании работы персонала производственного подразделения; ПК 3.2. Организовывать работу коллектива исполнителей.

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ, МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Особенности трудовой мотивации работников

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Выделяя у работников мотивы достижения (каких-то целей или благ) и избегания (наказаний и других неприятностей), можно предложить **пять базовых типов трудовой мотивации**:

Инструментальная. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ (жилья, земельного участка, автомобиля и пр.), получаемых в качестве вознаграждения за труд. Наиболее предпочтительная форма оплаты труда для него — сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным) и с учетом качества выполненной работы.

Профессиональная. Человек с таким типом мотивации видит в работе, прежде всего возможность реализовать свои знания, умения и, благодаря этому, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе. Для него главное — интересность, содержательность, сложность выполняемой работы, возможность проявить себя и доказать не только окружающим, но и себе, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Очевидным индикатором работника этого типа является также развитое профессиональное достоинство. Из различных форм оплаты труда наиболее подходящей для него является повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы.

Патриотическая. Это - тип людей, преданных своему делу, коллективу, предприятию. Такой работник легче и сильнее других способен загореться серьезной, перспективной и значимой для всего предприятия задачей, особенно ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более не в материальных, а в моральных знаках и оценках. По отношению к различным формам и шкалам оплаты труда его отличает большая, чем у других, ориентация на учет трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и предприятия в целом.

Хозяйская. Работники этого типа отличаются очень высоким уровнем личной ответственности за выполняемую работу. Они трудятся с максимальной отдачей, не настаивая ни на особой интересности работы, ни на очень высокой ее оплате. И, считая себя персонально ответственными за

ту работу, которую им поручили, они не только не нуждаются в постоянном контроле, но и не терпят его. Для них равно приемлемы как сдельная, так и повременная форма оплаты труда, но они предпочитают отвечать в работе либо только за себя, либо за бригаду постоянного состава, которой они руководят или в которой они работают.

Люмпенизированная. Это - тип с очень слабой мотивацией к эффективной работе: у него относительно низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он избегает любой работы, связанной с личной ответственностью; сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Для него предпочтительна повременная форма оплаты труда, но наиболее справедливым он считает зависимость зарплаты не от индивидуальных результатов, а от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения или всего предприятия.

Для рабочих, занятых техническим обслуживанием производства, основными формами стимулирования должны стать денежные (базовый оклад с надбавками за квалификацию и премии по фиксированному набору показателей); дополнительно могут использоваться моральные и организационные стимулы; но применительно к ним следует резко ограничить применение негативных стимулов (наказаний).

Для рабочих основных профессий главной формой стимулирования также являются денежные (с высокой долей переменной части заработка, зависящей от достигнутых индивидуальных или бригадных результатов); но для них могут оказаться действенными также негативные стимулы и патерналистская стратегия.

Для руководителей подразделений и служб наиболее действенными будут моральные и организационные стимулы в дополнение к контрактной системе оплаты труда. Использование наказаний для них не эффективно.

Для технических специалистов также должна применяться контрактная система оплаты труда и в первую очередь организационные (условиями работы), во вторую — моральные стимулы. Для них может оказаться весьма действенным стимулом привлечение к совладению и участию в управлении предприятием. Но по отношению к ним еще опаснее использовать наказания.

Для специалистов экономических служб наиболее оправданной формой оплаты труда являются должностные оклады и премии по результатам работы объединения или функционального подразделения. Для них должны оказаться действенными негативные стимулы и патерналистская стратегия, применимы также моральные стимулы, но следует избегать их привлечения к участию в управлении.

В соответствии с этими принципами следует разрабатывать новую систему оплаты и стимулирования труда.

Стили руководства

Способ реализации поставленных задач можно характеризовать как **стиль руководства**. Выделяют три стиля руководства,

- ❖ авторитарный, или директивный;
- ❖ демократический, или коллегиальный;
- ❖ либеральный, или попустительский.

Авторитарный стиль основан на предположении, что все люди по природе ленивы, не любят брать на себя ответственность, и управлять ими можно только при помощи денег, угроз и наказания. Характеризуется высокой централизацией руководства; единоначалием в принятии решений; жестким контролем за деятельностью подчиненных. Сотрудники – исполнители приказов, причем им дается минимум информации. Авторитарный руководитель отказывается от услуг экспертов, мнений подчиненных, не обсуждает свои решения, стремится избежать ситуаций, где он не компетентен.

Методы руководства: приказы, распоряжения, замечания, выговоры, угрозы, лишения льгот. В общении с сотрудниками используются четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность; возможна грубость. Интересы дела выше интересов людей.

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке решений, распределению полномочий и ответственности между руководителем и подчиненным. Руководитель обсуждает с заместителями и сотрудниками наиболее важные производственные проблемы,

стимулирует инициативу, информирует коллектив. Общение доброжелательное и вежливое. Создается благоприятный психологический климат.

Либеральный стиль характеризуется минимальной степенью участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель пускает дело на самотек, действует от случая к случаю или когда оказывают давление «сверху» или «снизу». Руководитель предпочитает не рисковать, отойти от выполнения сложного дела, переложить свои функции и ответственность на других. Никогда не критикует начальство.

Подчиненные предоставлены сами себе, их работа контролируется редко. Общение с подчиненными руководитель ведет конфиденциальным тоном, действует уговорами и налаживанием личных контактов. Критику терпит, соглашается, но ничего не предпринимает. Такой стиль руководства может быть оптимальным только при определенных обстоятельствах: в творческих коллективах, либо когда есть неформальный лидер, фактически управляющий коллективом.

Типы конфликтов

Внутриличностный конфликт может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт в организациях проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

Методы разрешения конфликтов

Ключ к разрешению конфликта, который будет эффективен для всех, - это распознавание скрытых желаний или страхов (другого человека или ваших собственных).

Выделяют **пять основных стратегий выхода из конфликта:**

Соперничество заключается в навязывании другой стороне выгодного для себя решения. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, в случае дефицита времени и высокой вероятности опасных последствий.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части требований, которые ранее выдвигались, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник имеют равные возможности; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все.

Приспособление или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают различные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; несерьезность проблемы, давление третьей стороны.

Уход от решения проблемы или избегание, является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях. Может выражаться, например, в уходе в угрозе ухода с работы; в избегании встреч с противником и т.д. Однако избегание конфликта не означает его ликвидацию, ибо остается сама его причина.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Задание 1

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы, оформить ответы в таблице:

Таблица 3.1 – Теоретические основы мотивации и управления персоналом

№	Вопрос	Ответ
1	Мотивация персонала (определение).	
2	Перечислить базовые типы трудовой мотивации	
9	Сущность авторитарного стиля управления	
10	Сущность демократического стиля управления	
11	Сущность либерального стиля управления	
12	Виды конфликтов (перечислить)	
13	Методы разрешения конфликтов (перечислить)	

Задание 2

Решить ситуационные задачи. Сделать выводы.

Ситуационная задача 2.1

В электроремонтном цехе промышленного предприятия работает коллектив в основном мужского пола примерно одной возрастной категории (45 - 55 лет), со средним специальным образованием, с примерно одинаковыми должностными окладами. В течение 15 лет ими руководил пожилой мужчина, применявший авторитарные методы руководства, благодаря чему в коллективе соблюдалась дисциплина труда, но эффективность работы была крайне низкой. Когда их руководитель ушел на пенсию, то вышестоящее предприятие, выбрало из их среды толкового сотрудника и поставило на должность начальника электроремонтного цеха. Это, естественно, спровоцировало недовольство и возникновение конфликтных ситуаций в коллективе, так как каждый сотрудник считал себя вправе занять эту должность.

Для разрешения этой ситуации головное руководство сделало следующий шаг. Оно повысило должностные оклады всем сотрудникам электроремонтного цеха до верхнего предела (в среднем на 3500 руб.). После такого материального стимулирования эффективность работы сотрудников резко повысилась, что было замечено всеми сотрудниками смежных подразделений. Такая эффективная работа продолжалась около одного квартала, затем все вернулось к прежнему положению вещей.

Вопрос к ситуации 2.1

1. Чем объясняется возврат к прежней неэффективной работе; в чем заключается ошибка руководства?

Ситуационная задача 2.2

Руководитель Петров И.В. дает задание Иванову П.И. приобрести оборудование определенной марки. Иванов П.И. пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но Петров И.В., за которым последнее слово, подбирает весомые аргументы в пользу своего

решения и убеждает в его правильности. Иванов П.И. соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять Петрову И.В. на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Иванова П.И. подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда Петров И.В. вызывает к себе Иванова П.И., чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, возникает напряженность в общении.

Вопросы к ситуации 2.2:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

1. Какова должна быть тактика руководителя?
2. Какова должна быть тактика подчиненного?

Ситуационная задача 2.3

Новый работник электроремонтного участка, очень хорошо справляется с работой. Однако он постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сам. Сознвая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этим сотрудником, но и климат в коллективе.

Вопросы к ситуации 2.3:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

1. Какова должна быть тактика руководителя?
2. Какова должна быть тактика подчиненного?

Ситуационная задача 2.4

Дежурный электрик Кузнецов Т.П. в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Борисов В.В. каждый раз вызывает его к себе для объяснений и Кузнецов Т.П. получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Вопросы к ситуации 2.4:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

1. Какова должна быть тактика руководителя?
2. Какова должна быть тактика подчиненного?

Ситуационная задача 2.5

Из жизни Ли Якокки

Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи, которые должны решаться. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации — прим. авт.) и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу». Одним из следствий плохой работы с персоналом явилась утечка секретной информации как о финансовом положении корпорации, так и о технических и технологических нововведениях.

Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Как работники они были испорчены неверным назначением! Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Впоследствии среди прежнего персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

Вопросы к ситуации 2.5:

1. В чем, на Ваш взгляд, кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего место до прихода к управлению Ли Якокки?
2. Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы?

Ситуационная задача 2.6

Пользуясь приложением Б, решить следующие управленческие проблемы:

1. В прямом подчинении у руководителя предприятия либо в подразделениях «работает» персонал, ранее выполнявший определенные проекты. После закрытия проектов (по разным причинам) люди были оставлены в штате предприятия, с тем, чтобы позднее подобрать им соответствующие обязанности. Некоторые «функциональные бомжи» благополучно существуют в таком режиме больше года. Заработная плата им выплачивается. Как такая ситуация может повлиять на производительность труда в организации?
2. Каковы могут быть последствия для организации, если руководитель не может грамотно делегировать полномочия?
3. Какие могут быть последствия, для организации, если у руководителя есть доверенный советник без реальной ответственности?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение мотивации персонала.
2. Перечислите и раскрыть сущность базовых типов трудовой мотивации
3. Приведите примеры того, как одинаковые потребности могут порождать различные мотивы деятельности. Объясните, почему это возможно.
4. Назовите по пять наиболее важных, по Вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:
 - Вас лично в группе;
 - неквалифицированного рабочего
 - квалифицированного электромеханика;
 - мастера цеха
5. Принципы и методы системы повышения квалификации в организации
6. Виды конфликтов в трудовом коллективе
7. Методы решения конфликтов
8. Стили управления в организации

Список литературы:

1. Основы экономической теории: учебное пособие / Н.М. Зубко, А.Н. Каллаур. - 3-е изд., испр. и доп. - Минск: Вышэйшая школа, 2011. - 430 с. - [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119762](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119762)
2. Рябчикова Т.А. Основы организации труда: учебное пособие - Томск: ТУСУР, 2016.-92с /[biblioclub.ru/ index.php?page=book&id](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id)
3. Сборник задач и упражнений по курсу «Экономика»: учебное пособие / Е.Н. Акимова, О.В. Шатаева. - М.: Директ-Медиа, 2016. - 284 с. : ил., табл. - [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=430711](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=430711)
4. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли): курс лекций: учебное пособие / Т.В. Мазанкова. - М.: Директ-Медиа, 2015. - 214 с. : ил., схем., табл. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271777>
5. Экономика предприятия: Тесты, задачи, ситуации: учебное пособие / под ред. В.Я. Горфинкеля, Б.Н. Чернышева. - 5-е изд., стереотип. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 336 с. - [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118265](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118265)
6. Экономика: учебник для 10,11 классов общеобразовательных учреждений.- 15-е издание. – М.: ВИТАВИТА_ПРЕСС, 2013, 240 с
7. Основы экономики : учебное пособие для студ. Учреждений 0-75 сред.проф.образования / под редакцией Н.Н. Кожевникова.-М.: Издательский центр Академия 2014.-288с
8. Экономика для профессий и специальностей социально-экономического профиля: учебник / А.И. Гомола, В.Е. Кирилов, П.А. Жанин.- М.: Издательский центр «Академия», 2013.- 336с "10.
Экономика для профессий и специальностей социально-экономического профиля: методические рекомендации/ А.И.Гомола, В.Е. Кириллов.-М.: Издательский центр «Академия», 2012.-192с
9. Экономика для профессий и специальностей социально-экономического профиля: практикум: учебное пособие/ А.И. Гомола, В.Е. Кирилов, П.А. Жанин.- М.: Издательский центр «Академия», 2013.-144с