



**Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»
Беломорско-Онежский филиал
ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»**

КОМПЛЕКТ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПМ.03 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

**ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА
по специальности**

26.02.05 ЭКСПЛУАТАЦИЯ СУДОВЫХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ УСТАНОВОК

базовой подготовки


**квалификация
ТЕХНИК - СУДОМЕХАНИК**

**Васильев Александр
Викторович**


Подписано цифровой подписью:
Васильев Александр Викторович
Дата: 2025.06.25 16:44:52 +03'00'

**ПЕТРОЗАВОДСК
2025**

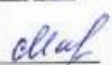
СОГЛАСОВАНА
Заместитель директора по учебно-методической и воспитательной работе
Беломорско-Онежского филиала «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»


_____ Л.М. Каторина
14 июня 2025

УТВЕРЖДЕНА
Директор Беломорско-Онежского филиала «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»


_____ А.В. Васильев
17.06 2025

ОДОБРЕНА
на заседании методического совета
Беломорско-Онежского филиала «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»

Протокол от 16.06.2025 № 7
Председатель  С.И. Мартынова

СОГЛАСОВАНА
Главный механик Онежского района
водный путей филиала ФБУ
«Администрация Беломорканал»


_____ А.В. Дементьев
14.06. 2025

РАЗРАБОТЧИКИ:

Каторина Л.М. – заместитель директора по учебно-методической и воспитательной работе Беломорско-Онежского филиала;

Мартынова С.И. – старший методист Беломорско-Онежского филиала;

Филатова Ю.Н. – преподаватель Беломорско-Онежского филиала.

Комплект контрольно-оценочных средств по профессиональному модулю ПМ. 03 Организация работы структурного подразделения разработан в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования (далее - ФГОС СПО) по специальности 26.02.05 Эксплуатация судовых энергетических установок, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.12.2024 г. № 873 (зарегистрирован в Минюсте России от 21.01.2025 г. рег. № 80986), и с учетом требований МК ПДНВ по специальности 26.02.05 Эксплуатация судовых энергетических установок, профессиональным стандартом 17.107 «Механик судовой», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07.09.2020 г. № 576н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 25.09.2020, рег. № 60030), примерной образовательной программой государственного реестра ПОП, с учётом Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2030 года, примерной программы воспитания.

Комплект контрольно-оценочных средств соответствует требованиям МК ПДНВ: (Раздел Кодекса ПДНВ А-III/1) - обязательные минимальные требования для дипломирования вахтенных механиков судов с обслуживаемым или периодически не обслуживаемым машинным отделением, Функция: Управление операциями судна и забота о людях на судне на уровне эксплуатации. (Разделом Кодекса ПДНВ А-VI/1) - обязательные минимальные требования по ознакомлению, начальной подготовке и инструктажу по вопросам безопасности для всех моряков.

СОДЕРЖАНИЕ

- 1. ПАСПОРТ КОМПЛЕКТА-КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**
- 2. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ**
- 3. КОМПЛЕКТ КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ОБЩИХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ВИДУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
- 4. КОМПЛЕКТ КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ**

1. ПАСПОРТ КОМПЛЕКТА КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ ПМ.03 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

1.1. Область применения контрольно-оценочных средств

Контрольно-оценочные средства (КОС) являются частью нормативно-методического обеспечения системы оценивания качества освоения обучающимися программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 26.02.05 Эксплуатация судовых энергетических установок укрупнённой группы специальностей: 26.00.00 Техника и технологии кораблестроения и водного транспорта и обеспечивают повышение качества образовательного процесса.

КОС по профессиональному модулю представляет собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения обучающимися установленных результатов обучения.

КОС по профессиональному модулю используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в виде экзамена.

1.2. Цель и планируемые результаты освоения профессионального модуля

Комплект контрольно-оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения профессионального модуля ПМ.03 Организация работы структурного подразделения и составляющих его общих и профессиональных компетенций

1.2.1. Общие компетенции

Код ОК	Формулировка компетенции	Знания, умения ¹
ОК 01	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	<p>Умения:</p> <p>распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте, анализировать и выделять её составные части</p> <p>определять этапы решения задачи, составлять план действия, реализовывать составленный план, определять необходимые ресурсы</p> <p>выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы</p> <p>владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах</p> <p>оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)</p> <p>Знания:</p> <p>актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить</p> <p>структура плана для решения задач, алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях</p> <p>основные источники информации и ресурсы для решения задач и/или проблем в профессиональном и/или социальном контексте</p> <p>методы работы в профессиональной и смежных сферах</p> <p>порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности</p>
ОК 02	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности	<p>Умения:</p> <p>определять задачи для поиска информации, планировать процесс поиска, выбирать необходимые источники информации</p> <p>выделять наиболее значимое в перечне информации, структурировать получаемую информацию, оформлять результаты поиска</p> <p>оценивать практическую значимость результатов поиска</p> <p>применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач</p> <p>использовать современное программное обеспечение в профессиональной деятельности</p> <p>использовать различные цифровые средства для решения профессиональных задач</p> <p>Знания:</p> <p>номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности</p> <p>приемы структурирования информации</p> <p>формат оформления результатов поиска информации</p> <p>современные средства и устройства информатизации, порядок их применения и</p> <p>программное обеспечение в профессиональной деятельности, в том числе цифровые средства</p>

¹Приведенные знания и умения имеют рекомендательный характер и могут быть скорректированы в зависимости от профессии (специальности).

ОК 03	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях	Умения:
		определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности
		применять современную научную профессиональную терминологию
		определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования
		выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи
		определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности, выявлять источники финансирования
		презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности
		определять источники достоверной правовой информации
		составлять различные правовые документы
		находить интересные проектные идеи, грамотно их формулировать и документировать
		оценивать жизнеспособность проектной идеи, составлять план проекта
		Знания:
		содержание актуальной нормативно-правовой документации
		современная научная и профессиональная терминология
возможные траектории профессионального развития и самообразования		
основы предпринимательской деятельности, правовой и финансовой грамотности		
правила разработки презентации		
основные этапы разработки и реализации проекта		
ОК 04	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	Умения:
		организовывать работу коллектива и команды
		взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности
		Знания:
		психологические основы деятельности коллектива
		психологические особенности личности
ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста	Умения:
		грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке
		проявлять толерантность в рабочем коллективе
		Знания:
		правила оформления документов
		правила построения устных сообщений
		особенности социального и культурного контекста
ОК 06	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных российских	Умения:
		проявлять гражданско-патриотическую позицию
		демонстрировать осознанное поведение
		описывать значимость своей <i>специальности</i>
		применять стандарты антикоррупционного поведения

	духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения	<p>Знания:</p> <p>сущность гражданско-патриотической позиции</p> <p>традиционных российских духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений</p> <p>значимость профессиональной деятельности по <i>специальности</i></p> <p>стандарты антикоррупционного поведения и последствия его нарушения</p>
ОК 09	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках	<p>Умения:</p> <p>понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы</p> <p>участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы</p> <p>строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности</p> <p>кратко обосновывать и объяснять свои действия (текущие и планируемые)</p> <p>писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы</p> <p>Знания:</p> <p>правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы</p> <p>основные общеупотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика)</p> <p>лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности</p> <p>особенности произношения</p> <p>правила чтения текстов профессиональной направленности</p>

1.2.2. Перечень профессиональных компетенций

Основные виды деятельности	Код и наименование компетенции	Показатели освоения компетенции
Организация работы структурного подразделения	ПК 3.1. Планировать работу структурного подразделения	<p>Практический опыт: планирования и организации работы структурного подразделения на основе знания психологии личности и коллектива; оформления технической документации организации и планирования работ</p>
		<p>Умения: рационально организовывать рабочие места, участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда; планировать работу исполнителей; обеспечивать соблюдение правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии</p>
		<p>Знания: основ организации и планирования деятельности подразделения; принципов, форм и методов организации производственного и технологического процессов; характера взаимодействия с другими подразделениями; методов осуществления мероприятий по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний; методов планирования работ исполнителей</p>
	ПК 3.2. Руководить работой структурного подразделения	<p>Практический опыт: руководства структурным подразделением</p>
	<p>Умения: инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ; принимать и реализовывать управленческие решения и проводить оценку результата;</p>	

		<p>мотивировать работников на решение производственных задач;</p> <p>управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками;</p> <p>применять методы управления персоналом на судне;</p> <p>Знания: современных технологий управления подразделением организации; методов принятия решений; видов, форм и методов мотивации персонала, в т.ч. материального и нематериального стимулирования работников; делового этикета; особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности; функциональных обязанностей работников и руководителей; методов управления персоналом на судне; принципов делового общения в коллективе; основ конфликтологии</p>
	<p>ПК 3.3. Анализировать процесс и результаты деятельности структурного подразделения</p>	<p>Практический опыт: контроля качества выполняемых работ; анализа процесса и результатов деятельности работы структурного подразделения с применением современных информационных технологий</p> <p>Умения: рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели, характеризующие эффективность выполняемых работ;</p> <p>применять компьютерные и телекоммуникационные средства;</p> <p>использовать необходимые нормативно-правовые документы</p> <p>Знания: методов оценивания качества выполняемых работ; основных производственных показателей работы</p>

		организации в отрасли и её структурных подразделений; методов планирования, контроля и оценки работ исполнителей; способов оценки ситуации и риска
--	--	--

1.2.3. Перечень профессиональных компетентностей, установленных МК ПДНВ

Функция: Управление операциями судна и забота о людях на судне на уровне эксплуатации. Глава III Стандарты в отношении машинной команды. Раздел А-III/1 Обязательные минимальные требования для дипломирования вахтенных механиков судов с обслуживаемым или периодически не обслуживаемым машинным отделением. Таблица А-III/1 Спецификация минимального стандарта компетентности для вахтенных механиков судов с обслуживаемым или периодически не обслуживаемым машинным отделением:

	графа 1	графа 2
Код	Сфера компетентности	Знание, понимание и профессиональные навыки
К.15	Наблюдение за соблюдением требований законодательства	Начальное рабочее знание соответствующих конвенций ИМО, касающихся охраны человеческой жизни на море и защиты морской среды
К.16	Применение навыков руководителя и умение работать в команде	Рабочее знание вопросов управления персоналом судна и его подготовки. Знание соответствующих международных морских конвенций и рекомендаций, а также национального законодательства. Умение использовать методы управления задачами и рабочей нагрузкой, в частности: .1 Планирование и координация; .2 Назначение персонала; .3 Ограничения времени и ресурсов; .4 Установление очередности. Знание методов эффективного управления ресурсами и умение их применять: .1 Выделение, распределение и установление очередности использования ресурсов; .2 Эффективную связь на судне и на берегу; .3 Решения принимаются с учетом опыта работы в команде; .4 Уверенность и руководство, в том

		<p>числе мотивация;</p> <p>.5 Достижение и поддержание информированности о ситуации.</p> <p>Знание методов принятия решений и умение их применять:</p> <p>.1 Оценка ситуации и риска;</p> <p>.2 Определить и рассмотреть полученные варианты;</p> <p>.3 Выбор курса действий;</p> <p>.4 Оценка эффективности результата.</p>
--	--	--

Глава VI Стандарты в отношении функций, касающихся аварийных ситуаций, охраны труда, охраны, медицинского ухода и выживания. Раздел А-VI/1 Обязательные минимальные требования по ознакомлению, начальной подготовке и инструктажу по вопросам безопасности для всех моряков. Таблица А-VI/1-4 Спецификация минимального стандарта компетентности в области личной безопасности и общественных обязанностей:

	графа 1	графа 2
Код	Сфера компетентности	Знание, понимание и профессиональные навыки
К.28	Содействие установлению эффективного общения на судне	<p>Понимание принципов эффективного общения между отдельными лицами и командами на судне и препятствий для такого общения.</p> <p>Умение устанавливать и поддерживать эффективную связь.</p>
К.29	Содействие установлению хороших взаимоотношений между людьми на судне	<p>Важность поддержания хороших человеческих и рабочих отношений на судне.</p> <p>Основные принципы и практика совместной работы в команде, в том числе разрешения конфликтных ситуаций.</p> <p>Общественные обязанности, условия приема на работу, индивидуальные права и обязанности; опасность злоупотребления наркотиками и алкоголем.</p>
К.30	Понимание и принятие необходимых мер для управления усталостью	<p>Важность получения необходимого отдыха.</p> <p>Влияние сна, рабочего графика и суточного ритма на усталость.</p> <p>Влияние физических факторов, вызывающих стресс у моряков.</p> <p>Влияние на моряков экологических факторов, вызывающих стресс на судне и за судном.</p> <p>Влияние изменений графика работы на усталость моряков.</p>

2. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

Формы контроля и оценивания элементов профессионального модуля

Элементы модуля, профессиональный модуль	Формы контроля и оценивания	
	Промежуточная аттестация	Текущий контроль
МДК 03.01. Основы управления структурным подразделением	Дифференцированный зачет	Оценка выполнения практических заданий
ПП.03. Производственная практика	Дифференцированный зачет	Экспертное наблюдение
ПМ	Экзамен (квалификационный)	

3. КОМПЛЕКТ КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ОБЩИХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ВИДУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Комплект материалов для оценки сформированности общих и профессиональных компетенций по виду деятельности с использованием практических заданий

В состав комплекта входят задания для экзаменуемых и пакет экзаменатора (эксперта).

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ЭКЗАМЕНУЮЩИХСЯ

Оцениваемые компетенции:

ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам

ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности

ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях

ОК 04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

ОК 05 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста

ОК 06 Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения

ОК 09 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранных языках

Профессиональные компетенции:

ПК 3.1. Планировать работу структурного подразделения

ПК 3.2. Руководить работой структурного подразделения.

ПК 3.3. Анализировать процесс и результаты деятельности структурного подразделения

Профессиональные и общие компетенции, которые можно сгруппировать для проверки	Показатели оценки результата
---	-------------------------------------

Раздел 1. Участие в планировании работы структурного подразделения ПК 3.1, ОК 01 - 06, ОК 09 К 15, К 28, К 29, К 30	Выполнение действий по планированию работы структурного подразделения
Раздел 2. Участие в руководстве работой структурного подразделения ПК 3.2, ОК 01 - 06, ОК 09 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30	Демонстрация профессиональных и личностных качеств руководителя Взаимодействие с членами структурного подразделения Проявление ответственности за порученную работу и результаты выполненных заданий Проявление ответственности за порученную работу и результаты выполненных заданий.
Раздел 3. Участие в анализе процессов и результатах деятельности структурного подразделения ПК 3.3, ОК 01 - 06, ОК 09 К 16	Выбор типовых методов и способов выполнения профессиональных задач, способности к принятию решений в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
Производственная практика ПК 3.1 - ПК.3.3., ОК 01 - 06, ОК 09 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30	Выполнение расчетов по основным экономическим показателям деятельности структурного подразделения. Принятие решений в стандартных и нестандартных ситуациях. Нахождение и использование информации для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития

ПАКЕТ ЭКЗАМЕНАТОРА

4. БАНК ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И УСВОЕНИЯ ЗНАНИЙ

ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ВЫБИРАЕТСЯ ИЗ ПРИЛОЖЕНИЯ 1 К КОМПЛЕКТУ КОНТРОЛЬНЫХ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ

4.1 Текущий контроль

МДК 03.01 Основы управления структурным подразделением

Фронтальный опрос №1 по Разделу 1 **Участие в планировании работы структурного подразделения**

1. Нормативно-правовая документация по организации и планированию на предприятии.
2. Организация рабочих мест, расстановка кадров, обеспечение их предметами и средствами труда.
3. Планирование работы и контроль исполнителей на всех стадиях работ.
5. Планирование производственных показателей работы организации отрасли и её структурных подразделений
6. Планирование мероприятий по контролю за соблюдением правил безопасности труда и выполнению требований производственной санитарии.
7. Особенности планирования работы предприятия в условиях макроэкономической нестабильности

Фронтальный опрос №2 по Раздел 2. Участие в руководстве работой структурного подразделения

1. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности
2. Понятия об управлении, администрировании, руководстве и менеджменте
3. Основные принципы, методы и инструменты управления
4. Функциональные обязанности работников и руководителей.
5. Методы и формы принятия и реализации управленческих решений и их контроль.
6. Роль руководителя в создании работоспособного коллектива
7. Стили управления, лидерство и власть.
8. Функциональные обязанности работников и руководителей
9. Инфраструктура менеджмента (личные качества, знания и умения).
10. Проведение различных инструктажей. Виды, содержание и порядок проведения
11. Понятие об учредительной и организационно-распорядительной документации организации
12. Организация делопроизводства в судоходной компании и на судах.
13. Мотивация и стимулирование персонала как факторы эффективного управления.
14. Основы конфликтологии. Управление конфликтными ситуациями, стрессами и рисками
15. Структура процесса принятия решения, её реализация и контроль.

Критерии оценки:

Устный ответ:

Оценка "отлично":

- полно раскрыто содержание вопросов в объеме учебной программы и рекомендованной литературы;
- четко и правильно даны определения и раскрыто содержание концептуальных понятий, закономерностей, корректно использованы научные термины;
- для доказательства использованы различные теоретические знания, выводы из наблюдений и практического опыта;
- ответ самостоятельный, исчерпывающий, без наводящих дополнительных вопросов, с опорой на знания, приобретенные в процессе обучения и прохождения практики;
- не допущены ошибки в расчётах, соблюден графический стандарт.

Оценка "хорошо":

- раскрыто основное содержание вопросов;
- в основном правильно даны определения понятий и использованы научные термины;
- ответ самостоятельный;
- определения понятий неполные, допущены нарушения последовательности изложения, небольшие неточности при использовании научных терминов или в выводах и обобщениях, исправляемые по дополнительным вопросам экзаменаторов;
- допущены неточности в расчётах, в целом соблюден графический стандарт.

Оценка "удовлетворительно":

- усвоено основное содержание учебного материала, но изложено фрагментарно, не всегда последовательно;
- определение понятий недостаточно четкое;
- не использованы в качестве доказательства выводы из наблюдений и практического опыта или допущены ошибки при их изложении;
- допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии, определении понятий;
- допущены ошибки в расчётах, отклонения от графического стандарта.

Оценка "неудовлетворительно":

- ответ неправильный, не раскрыто основное содержание программного материала;

- не даны ответы на вспомогательные вопросы экзаменаторов;
- допущены грубые ошибки в определении понятий, при использовании терминологии;
- допущены грубые ошибки в расчётах, графический стандарт не соблюден.

Оценка индивидуальных образовательных достижений по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации производится в соответствии с универсальной шкалой (таблица).

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

По Разделу 2. Участие в руководстве работой структурного подразделения
Контрольные вопросы:

1. Как определяется эксплуатационный период судна;
2. Как определяется себестоимость 1 тонно/мили;
3. Значение показателей: Кб; Ех; Кр; Vcp.
4. Срок службы судна 20 лет. Какой норматив амортизационных отчислений планируется судну:
 - 10%;
 - 12%;
 - 5%;
 - 7%.
5. Балансовая стоимость судна 20 млн. рублей. Норма амортизации - 10%. Какова величина амортизационных отчислений:
 - 1 млн. рублей;
 - 5 млн. рублей;
 - 2 млн. рублей;
 - 4 млн. рублей.
6. При какой форме судоходства применяется фрахтовая ставка за единицу перевозимого груза:
 - линейная;
 - трамповая;
 - оба варианта верны.
7. Фрахтовый рынок – это ...
 - валютный;
 - грузовой;
 - продовольственный;

пассажирский.

8. К основным производственным фондам судоходной компании не относятся:

ледокольные суда;

здания;

технические суда;

денежные средства на расчетном счете;

стоимость топлива.

9. На продолжительность эксплуатационного периода работы судна влияет:

количество выходных и праздничных дней в году;

продолжительность планового ремонта;

численность экипажа;

межэксплуатационный период.

10. От чего зависит выбор судна:

внешнего вида;

грузоподъемности;

вида перевозимого груза;

окупаемости судна.

11. Техническая скорость судна - это...

скорость судна с грузом;

паспортная скорость судна;

скорость судна без груза.

12. Работники судоходной компании в зависимости от участия в производственном процессе перевозки груза делятся на:

командный состав;

береговой состав;

плавсостав;

списочный состав.

Перечень объектов контроля и оценки

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата	Оценка (кол-во баллов)
3 1 Современные технологии управления подразделением организации	Выполнение действий по планированию работы структурного подразделения	1 балл
3 2 Основы организации и планирования деятельности подразделения	Демонстрация профессиональных и личных качеств руководителя	1 балл
3 3 Принципы, формы и методы организации производственного и технологического процесса на производстве	Демонстрация профессиональных и личных качеств руководителя	1 балл
3 4 Характер взаимодействия с другими подразделениями	Выбор типовых методов и способов выполнения профессиональных задач, способности к принятию решений в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	1 балл
3 5 Функциональные обязанности работников и руководителей	Выбор типовых методов и способов выполнения профессиональных задач, способности к принятию решений в стандартных и нестандартных ситуациях	1 балл

	и нести за них ответственность.	
3 6 Принципы делового общения в коллективе	Взаимодействие с членами структурного подразделения.	1 балл
3 7 Основы конфликтологии	Взаимодействие с членами структурного подразделения.	1 балл
3 8 Основные производственные показатели работы организации отрасли и ее структурных подразделений	Проявление ответственности за порученную работу и результаты выполненных заданий.	1 балл
3 9 Методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей	Выполнение расчетов по основным экономическим показателям деятельности структурного подразделения.	1 балл
3 10 Виды, формы и методы мотивации персонала, в т.ч. материальное и нематериальное стимулирование работников	Выполнение расчетов по основным экономическим показателям деятельности структурного подразделения.	1 балл
3 11 Методы оценивания качества выполненных работ	Принятие решений в стандартных и нестандартных ситуациях.	1 балл
3 12 Деловой этикет	Нахождение и использование информации для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	1 балл
3 13 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Нахождение и использование информации для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	1 балл
3 14 Методы осуществления мероприятий по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний		1 балл
У 1 Рационально организовывать рабочие места, участвовать в расстановке кадров, обеспечить их предметами и средствами труда		1 балл
У 2 Рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели, характеризующие эффективность выполняемых работ		1 балл
У 3 Планировать работу исполнителей		1 балл

У 4 Инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ		1 балл
У 5 Принимать и реализовывать управленческие решения		1 балл
У 6 Мотивировать работников на решение производственных задач		1 балл
У 7 Управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками		1 балл
У 8 Обеспечивать соблюдение правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии		1 балл
У 9 Принимать компьютерные и телекоммуникационные средства		1 балл
У 10 Использовать необходимые нормативно-правовые документы		1 балл

Критерии оценки:

Оценка «отлично» ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочётов.

Оценка «хорошо» ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочёта, не более трёх недочётов.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочётов, не более одной грубой и одной не грубой ошибки, не более трёх негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трёх недочётов, при наличии четырёх-пяти недочётов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если число ошибок и недочётов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

4.2. Задания для промежуточной аттестации

П Е Р Е Ч Е Н Ь

вопросов и практических заданий для подготовки к дифференцированному зачёту по МДК 03.01. Основы управления структурным подразделением для обучающихся по специальности 26.02.05 Эксплуатация судовых энергетических установок

Перечень вопросов заданий

1. Транспорт как объект менеджмента.
2. Транспорт – ведущее звено производственной инфраструктуры.
3. Особенности производственного процесса и продукции транспорта в отличие от других отраслей материального производства.

4. Состав расходов по перевозкам.
5. Продукция водного транспорта.
6. Структура эксплуатационных расходов судна.
7. Состав материально – технической базы водного транспорта.
8. Состав ТТС и их характеристика.
9. Прибыль и рентабельность как важнейшие экономические показатели, их расчет.
10. Состав расходов по судну, методика определения расходов по статьям затрат.
11. Показатели эффективности использования судна на линии.
12. Рейс судна, его элементы, расчет.
13. Экономическая сущность тарифов и фрахтов.
14. Производственный процесс на водном транспорте, его структура.
15. Виды оценки основных средств.
16. Основной и оборотный капитал предприятия водного транспорта.
17. Износ и амортизация основных средств.
18. Формы и системы оплаты труда.
19. Стили управления, лидерство и власть.
20. Функции управления на транспорте.
21. Экономический анализ работы судна, его сущность, расчет.
22. Качество продукции водного транспорта.
23. Прибыль и рентабельность по судну, его расчет.
24. Уровень доходности по судну, расчет.
25. Оценочные показатели работы предприятия водного транспорта, их расчет.
26. Расчет доходов по судну.
27. Бизнес – план судоходной компании, его содержание.
28. Организация рабочего места, расстановка кадров.
29. Информационно – коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.
30. Управление рисками.
31. Управление стрессами.
32. Формы и методы государственного регулирования на транспорте.
33. Принципы делового общения в коллективе.
34. Основы конфликтологии.
35. Методы планирования, контроля и оценки работы исполнителей.
36. Виды, формы и методы мотивации персонала.
37. Понятие менеджмент (основные школы менеджмента).
38. Организационные структуры управления (ОСУ).
39. Основные этапы развития ОСУ.
40. Принципы и методы построения ОСУ.

Перечень практических занятий

№ практического занятия	Номер темы	Название практической работы	Кол-во часов	Формируемые компетенции в соответствии с ФГОС СПО, МК ПДНВ
Практическое занятие № 1	Тема 2.1.	Расчет численности персонала структурного подразделения	2 ч.	ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16,

				К 28, К 29, К 30
Практическое занятие № 2	Тема 2.2.	Построение организационной структуры подразделения	2 ч.	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 6, ОК 9, ПК 3.3, К. 16
Практическое занятие № 3	Тема 2.2.	Принятие управленческих решений при планировании организационно-технического уровня производства	2ч.	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 6, ОК 9, ПК 3.3, К. 16
Практическое занятие № 4	Тема 2.3.	Изучение особенностей составления и оформления документов по личному составу	1 ч.	ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30
Практическое занятие № 5	Тема 2.3.	Изучение особенностей составления и оформления документации по трудовым отношениям	1 ч.	ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30
Практическое занятие № 6	Тема 2.3.	Порядок заполнения транспортных документов	2 ч.	ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30
Практическое занятие № 7	Тема 2.3.	Составление ремонтных ведомостей	2 ч.	ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30
Практическое занятие № 8	Тема 2.4.	Анализ мотивации структурного подразделения. Разработка системы мотивации	1 ч.	ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30
Практическое занятие № 9	Тема 2.4.	Анализ конфликтных ситуаций	1 ч.	ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30
Практическое занятие №10	Тема 3.2.	Оценка экономической эффективности деятельности подразделения	2 ч.	ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.1 - ПК.3.3. К 15, К 16, К 28, К 29, К 30
Итого:			16 ч.	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Тема Расчет численности персонала структурного подразделения

Цель: научиться рассчитывать численность работников по категориям

Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС

ОК ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК
ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

- находить и использовать необходимую экономическую информацию;
- рассчитывать численность персонала структурного подразделения;

знать:

- сущность и классификацию персонала предприятия;
- сущность списочной, среднесписочной и явочной численности работников;
- основы нормирования труда.

Время выполнения: 2 академических часа

Содержание работы, алгоритм выполнения:

В практике учета кадров различают списочный состав, среднесписочный и явочный.

В **списочный состав** работников предприятия входят все категории постоянных, сезонных и временных работников, принятых на работу на срок не менее 5 дней. Кроме того, в списочный состав включаются также работники, принятые на работу по основной деятельности предприятия на срок свыше 1 дня. Включение в списочный состав производится со дня их зачисления на работу. В списках работников предприятия должны состоять как фактически работающие на данный период времени, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

Среднесписочная численность работников за отчетный месяц определяется путем суммирования числа работников за все календарные дни отчетного месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного периода. При этом списочное число работников за выходной или праздничный день принимается равным списочному числу работников за предшествующий рабочий день.

От списочного состава работников следует отличать **явочный**, который показывает, сколько человек из числа состоящих в списке явилось на работу.

Число фактически работающих показывает численность персонала не только явившегося, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически работающих показывает число лиц, находившихся в целодневных простоях (из-за аварий...)

Для определения потребного количества рабочих рассчитывают годовой эффективный фонд времени, устанавливающий число рабочих часов, которое должно быть отработано 1-м рабочим за год.

$$F_{эф} = (D_p - (O + H)) \times F_c, \text{ час}$$

Где

D_p – количество рабочих дней в году;

O – средняя продолжительность отпусков, дни.

H – средняя продолжительность невыходов в связи с болезнью и другими уважительными причинами, дни.

F_c – продолжительность смены, час.

Расчет численности основных производственных рабочих производится отдельно по каждой профессии (токарь, фрезеровщик и т.д.) и разрядам.

Списочная численность работников основного производства равна:

$$R_{пс} = \frac{T_{шт.к} \times N_{год}}{F_{эф} \times K_v \times m_c}, \text{ чел.}$$

Где m_c - количество станков, обслуживающих одновременно одним рабочим.

Однако в практике работы предприятия имеется значительное количество работ, не подлежащих нормированию.

В этом случае расчет производится менее точно по средней выработке одного рабочего за предыдущий год.

Эта выработка увеличивается на процент планируемого роста производительности труда.

Численность основных производственных рабочих на ненормируемых работах равна:

$$R_n = \frac{ПР}{П_{тр}}, \text{ чел.}$$

Где $ПР$ – план производства на ненормируемых работах, руб.

$П_{тр}$ – планируемая производительность труда (выработка), руб.

Численность вспомогательных рабочих может определять:

- по местам обслуживания. Так рассчитывается численность транспортных рабочих.
- по нормам времени. Так производят расчет численности ремонтных рабочих. Чем больше трудоемкость ремонтных работ, тем больше требуется ремонтных рабочих.

- по нормам относительной численности, т.е. в % к числу основных производственных рабочих.

Так производится расчет контролеров, кладовщиков, комплектовщиков, распределителей работ.

- по нормам обслуживания. Так рассчитывается численность наладчиков оборудования.

Явочная численность наладчиков равна:

$$R_{\text{яв.}} = \frac{S \times K_{\text{см}}}{N_{\text{обсл}}}, \text{ чел.}$$

Где

S – количество станков, требующих наладки.

$K_{\text{см}}$ – коэффициент сменности работы оборудования.

$N_{\text{обсл}}$ – норма обслуживания на 1 наладчика в смену, шт.

Норма обслуживания показывает, сколько станков данного типа может обслуживать наладчик за смену. Она устанавливается по каждому виду оборудования отдельно и зависит от сложности оборудования и его наладки.

Списочная численность наладчиков равна:

$$R_{\text{сп}} = \frac{R_{\text{яв.}}}{K}, \text{ чел.}$$

$$K = \frac{1 - a}{100}$$

Где

$R_{\text{яв.}}$ – количество наладчиков явочная, чел.

K – коэффициент, учитывающий потери времени по уважительным причинам (болезни, отпуска).

a – планируемый % потерь времени по уважительным причинам.

Потребное количество ИТР, МОП, охраны определяется по штатному расписанию которое разрабатывается предприятием самостоятельно на основании производственной структуры предприятия и структуры управления предприятием.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ

Решите задачи, используя приведенные алгоритмы.

Порядок формирования индивидуального задания:

Выделенные **жирным курсивом цифры** увеличиваются на номер студента по списку.

Пример 1

На участке установлено 50 станков. Режим работы 2 смены. Норма обслуживания 4 станка на 1 рабочего. Определить явочное количество рабочих.

Решение

1. Определяем явочное количество рабочих

$$R_{\text{яв.}} = \frac{S \times K_{\text{см}}}{N_{\text{обсл}}}, \text{ чел.}$$

$$R_{\text{яв.}} = \frac{50 \times 2}{4} = 25 \text{ чел.}$$

Задача 1

На участке установлено **60 станков**. Режим работы 2 смены. Норма обслуживания 3 станка на 1 рабочего. Определить явочное количество рабочих.

Пример 2

В цехе установлено 120 станков. Режим работы 3 смены. В 1-ю смену отработало 120 станков, во 2-ю смену 100 станков, в 3-ю смену 50 станков. Норма обслуживания на одного наладчика в

смену 12 станков. Потери времени по уважительным причинам 10%. Определить списочную численность наладчиков

Решение

1. Определяем коэффициент сменности

$$K_{см} = \frac{S_1 + S_2 + S_3}{S_{\text{всего станков}}}$$

$$K_{см} = \frac{120 + 100 + 50}{120} = 2,25$$

2. Определяем явочную численность наладчиков

$$R_{\text{яв.}} = \frac{S \times K_{см}}{N_{\text{обсл}}}, \text{ чел.}$$

$$R_{\text{яв.}} = \frac{120 \times 2,25}{12} = 23 \text{ чел.}$$

3. Определяем коэффициент, учитывающий потери времени по уважительным причинам (болезни, отпуска).

$$K = \frac{1 - a}{100}$$

$$K = 1 - \frac{10}{100} = 0,9$$

4. Определяем списочную численность наладчиков

$$R_{\text{ис}} = \frac{R_{\text{яв.}}}{K}, \text{ чел.}$$

$$R_{\text{ис}} = \frac{23}{0,9} = 26 \text{ чел.}$$

Задача 2

В цехе установлено **130 станков**. Режим работы 3 смены. В 1-ю смену отработало 125 станков, во 2-ю смену 120 станков, в 3-ю смену 100 станков. Норма обслуживания на одного наладчика в смену 10 станков. Потери времени по уважительным причинам 11%. Определить списочную численность наладчиков

Пример 3

Годовая программа выпуска 14000 шт. Коэффициент выполнения норм 1,1. Продолжительность смены 8 ч. Штучно-калькуляционное время изготовления одного изделия 7 нормо-часов. Количество рабочих дней в году 256 дней. Продолжительность отпуска 23 дня. Средняя продолжительность невыходов на работу 7 дней. Определить списочную численность рабочих.

Решение

1. Рассчитываем годовой эффективный фонд времени

$$F_{эф} = (D_p - (O + H)) \times F_c, \text{ час} \quad (1.13)$$

$$F_{эф} = (D_p - (O + H)) \times F_c, \text{ час}$$

$$F_{эф} = (256 - (23+7)) \times 8 = 1808 \text{ час.}$$

2. Списочная численность работников основного производства равна:

$$R_{\text{пс}} = \frac{T_{\text{шт.к}} \times N_{\text{год}}}{F_{\text{эф}} \times K_{\text{в}} \times t_{\text{с}}}, \text{ чел}$$

$$R_{\text{пс}} = \frac{7 \times 14000}{1808 \times 1,1 \times 1} = 49 \text{ чел.}$$

Задача 3

Годовая программа выпуска **15000 шт.** Коэффициент выполнения норм 1,2. Продолжительность смены 8 ч. Штучно-калькуляционное время изготовления одного изделия 5 нормо-часов. Количество рабочих дней в году 258 дней. Продолжительность отпуска 22 дня. Средняя продолжительность невыходов на работу 17 дней. Определить списочную численность рабочих.

Пример 4

Определить высвобождение рабочих в результате снижения трудоемкости изготовления изделия на 40%. Трудоемкость изготовления до мероприятий по снижению трудоемкости составляла 1,5 часа. Годовой эффективный фонд времени 1820 часов. Коэффициент выполнения норм 1,15. Годовой выпуск продукции 15000 штук.

Решение

1. Списочная численность работников основного производства равна:

$$R_{\text{пс}} = \frac{T_{\text{шт.к}} \times N_{\text{год}}}{F_{\text{эф}} \times K_{\text{в}} \times t_{\text{с}}}, \text{ чел}$$

$$R_{\text{пс}} = \frac{1,5 \times 15000}{1820 \times 1,15 \times 1} = 11 \text{ чел}$$

2. Определяем трудоемкость изготовления изделия после внедрения мероприятий по её снижению:

$$T_{\text{шт.к}} = 1,5 - \frac{1,5 \times 40}{100} = 0,9 \text{ час.}$$

3. Списочная численность работников основного производства после снижения трудоемкости:

$$R_{\text{пс}} = \frac{0,9 \times 15000}{1820 \times 1,15 \times 1} = 7 \text{ чел}$$

4. Высвобождение работников

$$\Delta R = 11 - 7 = 4 \text{ чел.}$$

Задача 4

Определить высвобождение рабочих в результате снижения трудоемкости изготовления изделия на 30%. Трудоемкость изготовления до мероприятий по снижению трудоемкости составляла 0,5 часа. Годовой эффективный фонд времени 1835 часов. Коэффициент выполнения норм 1,2. Годовой выпуск продукции **18000 штук.**

Оборудование:

Конспект

Требования к отчёту по практической работе:

1. Понятие списочного и среднесписочного состава работников. Их отличия.
2. Понятие явочной численности работников
3. Как определяется численность работников основного производства?
4. Как определяется численность вспомогательных рабочих?

Критерии оценивания:

«2» - Задача не решена.

«3» - Задача решена с двумя незначительными ошибками.

«4» - Задача решена с одной незначительной ошибкой.

«5» - Задача решена без ошибок.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2**Тема Построение организационной структуры подразделения**

Цель практического занятия: научиться строить оптимальные структуры, позволяющие внедрить научную организацию рабочих мест; принципы и методы планирования работ на участке; приемы и методы управления структурными подразделениями, при выполнении ими производственных задач;

Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

– находить и использовать необходимую экономическую информацию;

– строить организационную структуру управления структурного подразделения согласно данным штатного расписания.

знать:

– типы организационных структур;

– виды и назначения структурных подразделений;

– делегирование полномочий.

Время выполнения: 2 академических часа

Содержание работы, алгоритм выполнения:***Понятие организационной структуры***

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно, - права и ответственность за их выполнение.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рисунок 2.1)



Рисунок 2.1 – Уровни управления организационной структуры

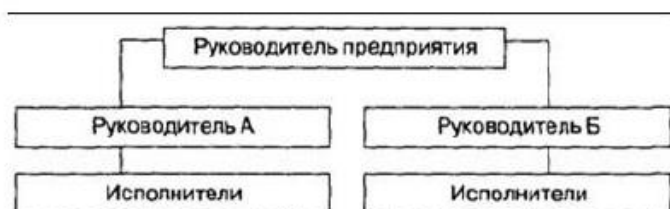
Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- *вертикальные связи* – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными

Типы организационных структур управления предприятием

На практике существуют несколько типов организационных структур управления предприятием: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.

Линейная структура управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.



Функциональная - вид организационной структуры, подразумевающий собой группирование конкретных должностей в отделы. Строится на основе общих видов деятельности.



Линейно-функциональная структура : Назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное решение.



Схема 2.4 Линейно-функциональная структура

Дивизиональная структура управления подразумевает собой то, что критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы.



Матричная структура предполагает одновременное группирование на одном уровне управления по нескольким критериям. На схеме 2.4 представлен матричный тип.



Схема 2.6 Матричная структура

Процедура создания структурного подразделения

1. Формирование рабочей группы по созданию службы, отвечающей за разработку предложений
2. Определение задач и функций службы, сферы полномочий и ответственности;
3. Определение статуса и подотчетности службы, её места в организационной структуре
4. Составление штатного расписания и должностных инструкций специалистов
5. Установление перечня критериев оценки работы службы
6. Определение порядка взаимодействия с другими подразделениями
7. Назначение руководителя службы
8. Разработка и утверждение Положения о службе
9. Издание приказа о введении организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность службы

Требования к построению оргструктуры

1. Простота структуры. Чем проще структура, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех
2. Эффективная система связей между подразделениями. Это обеспечивает четкую передачу информации и обратную связь
3. Малоуровневость структуры. Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем более оперативной оказывается передача информации как сверху вниз, так и снизу вверх
4. Гибкость и приспособляемость. Под влиянием высоких темпов техпрогресса, роста масштабов производства изменяется характер и направление целей предприятия, способы их достижения.

Документы, регламентирующие работу подразделения:

- ❖ положение о подразделении,
- ❖ штатное расписание,
- ❖ должностные инструкции,
- ❖ положение об отчетности, оценке, мотивации и т.д

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ**Задание 1**

Изучите теоретический материал. Структурируйте в виде таблицы 2.1 ответы на вопросы.

Таблица 2.1 – Теоретические основы построения организационных структур

№пп	Вопрос	Ответ
1	Оргструктура (определение)	
2	Перечислите элементы организационной структуры	
3	Перечислите уровни управления оргструктуры	
4	Какой характер носят горизонтальные связи между элементами оргструктуры?	
5	Какой характер носят вертикальные связи между элементами оргструктуры?	
6	Сущность линейной структуры управления предприятием	
7	Сущность функциональной структуры управления предприятием	
8	Сущность линейно-функциональной структуры управления предприятием	
9	Сущность дивизиональной структуры управления предприятием	
10	Сущность матричной структуры управления предприятием	
11	Какие требования предъявляются к построению оргструктур?	
12	Процедура создания структурного подразделения	
13	Какие документы регламентируют работу подразделения?	
	Перечислите проблемные факторы функционирования управления на предприятии (приложение Ж)	

Задание 2:

На основании штатного расписания составить организационную структуру управления ООО «Центр». Отчет оформить в виде схемы.

Учрежденная форма № Т-3
Утверждена постановлением Государства РФ
от 5 января 2004 г. № 1

ООО «Центр- развитие, обучение»		Форма по ОКУД 03 ОКЕДО	Код 0301017
------------------------------------	--	---------------------------	----------------

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ		Номер документа 04.03	Дата составления 16.09.14
Штат в количестве		УТВЕРЖДЕНО	
Штат в количестве		Принято организацией от " 12 " 09 2014 г. №	
Штат в количестве		Штат в количестве	

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), род занятий, квалификация) (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) в пр., руб	Названия, руб			Итого, руб (пр. 5 + пр. 6 + пр. 7 + пр. 8)	Примечание
					6	7	8		
Отдел главного технолога	2	На инженер-технолог	4	35000					
Отдел главного конструктора		На инженер-конструктор	2	35000					
Механический участок		Механик цеха	1	50000					
		Мастер участка	2	36000					
		Рабочий	60						
Отдел технического контроля		Контроль ОТК	1	35000					
		Мастер ОТК	1	50000					
Плано-экономический отдел		Контроль ОТК	5	25000					
		Для директора по финансам и экономике	1	45000					
Бухгалтерия		Экономист	1	30000					
		Гл. бухгалтер	1	35000					
Отдел снабжения в общ.		Бухгалтер	2	18000					
		Для директора по продажам и маркетингу	1	35000					
		Маркетолог	2	20000					

Оборудование:

Конспект лекций

Требования к отчёту по практической работе:

Выполнить задание 1 - заполнить таблицу и задание 2

Критерии оценивания:

«зачёт/незачёт» - ситуация решена и предоставлены аргументы/ ситуация не решена и не предоставлены аргументы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Тема Принятие управленческих решений при планировании организационно-технического уровня производства

Цель работы: Научиться принимать оптимальные управленческие решения на основе анализа организационно-технического уровня производства

- Закрепление, углубление, систематизация, обобщение теоретического материала;
- Развитие навыков самостоятельной деятельности;

Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

- принимать управленческие решения на основании анализа затрат;
- проводить анализ сильных и слабых сторон предприятия
- выявлять проблемы и предлагать обоснованные пути их решения.

знать:

- сущность и основные направления системы управления затратами на предприятии;
- основные технико-экономические показатели эффективности производственной деятельности.

Время выполнения: 2 академических часа

Содержание работы, алгоритм выполнения:

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

□Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий:

- подготовка решения;
- принятие решения;
- реализация решения□

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов;

производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

- метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
- метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
- метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю над их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Роль маржинального анализа в принятии управленческих решений

Деление затрат на постоянные и переменные и использование критических и предельных величин позволит более правильно проанализировать разные варианты управленческих решений для поиска наиболее оптимального и получить более точные результаты расчетов. Использование этой методики в практике работы предприятий будет способствовать более эффективному управлению процессом формирования затрат и финансовых результатов. Деление затрат на постоянные и переменные представлено в таблице 13.1

Таблица 13.1 – Классификация затрат по отношению к объему производству

Постоянные затраты	Переменные затраты
Постоянные (FC) называются затраты, величина которых не зависит от объема выпуска продукции и остается неизменной в определенном диапазоне масштабов производства.	Переменные (VC) – это затраты, величина которых зависит от объема выпускаемой продукции.
К постоянным затратам относятся затраты на аренду, амортизация основных средств, постоянная часть заработной платы административно-управленческого персонала с отчислениями на социальные нужды, расходы на содержание и поддержание в рабочем состоянии зданий и оборудования и т.д.	К переменным относятся затраты на сырье, материалы, комплектующие детали, топливо и электроэнергию, заработную плату с отчислениями на социальные нужды основных производственных рабочих, расходы по сбыту и т.д.

Минимизация затрат и увеличению прибыли содействует оптимальный выбор между собственным производством и приобретением комплектующих деталей, запасных частей, полуфабрикатов, услуг и т.д. Для решения проблемы «производить или покупать» также может быть использован матричный анализ (пример 1).

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Решить задачи и ситуации. Сделайте выводы.

Порядок формирования индивидуального задания:

Выделенные жирным курсивом цифры увеличиваются на номер студента по списку.

Пример 1

Для ремонта техники требуются соответствующие детали. Если их изготавливать собственными силами, то постоянные затраты на содержание оборудования составят 200 тыс. руб. в год, а переменные расходы на единицу продукции — 100 руб. Готовые детали в неограниченном количестве можно приобрести по 150 руб. за единицу. Какое решение более выгодно?

Таблица 13.2 – Расчет общих затрат при разных вариантах управленческих решений

Показатели	Собственное производство	Приобретение
Постоянные затраты, руб.	200 000	–
Переменные затраты, тыс. руб.	100X	150X
Общие затраты, тыс. руб.	200000+100X	150X

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо приравнять затраты по обоим вариантам. Определим, при какой потребности в деталях стоимость их приобретения и производства совпадет:

$$150x = 200000 + 100x$$

$$50x = 200000,$$

$$x = 4000 \text{ ед.}$$

Таким образом, расчеты показывают, что при годовой потребности в 4000 ед. расходы на закупку деталей совпадут с себестоимостью их производства. При потребности свыше 4000 ед. в год более экономным является собственное производство, а при меньшей потребности для предприятия более выгодно их покупать.

Задача 1

Обосновать, при каком объеме грузооборота выгодно покупать грузовик, а при каком – выгоднее пользоваться услугами автотранспортных предприятий.

Если приобрести грузовик, то постоянные затраты на его содержание составят 200000 руб в год и переменные на 1 ткм – **6 руб.** Стоимость 1 ткм на рынке услуг – **10 руб.**

Таблица 13.3 – Расчет общих затрат при разных вариантах управленческих решений

Показатели	Приобретение грузовика	Использование услуг автотранспортных предприятий
Постоянные затраты, руб.		
Переменные затраты, тыс. руб.		
Общие затраты, тыс. руб.		

Пример 2

Реконструкция цеха позволяет увеличить объем выпуска продукции при увеличении себестоимости. Объем реализации продукции в оптовых ценах:

До реконструкции Ц1 -180 тыс. руб.

После реконструкции Ц2 -210 тыс. руб.

Определить целесообразность реконструкции цеха:

1. Рост прибыли;
2. Экономическую эффективность

Себестоимость реализованной продукции: *реконструкции.*

До реконструкции С1 -170 тыс. руб.

После реконструкции С2 -190 тыс. руб.

Капитальные вложения -50 тыс. руб.

$$\Pi = Ц - С, \text{ руб.}$$

$$\Pi_2 = Ц_2 - С_2 = 210 - 190 = 20 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi_1 = Ц_1 - С_1 = 180 - 170 = 10 \text{ тыс. руб.}$$

2. Определяем изменение прибыли цеха после реконструкции цеха.

$$\Delta\Pi = \Pi_2 - \Pi_1, \text{ руб.}$$

$$\Delta\Pi = 20 - 10 = 10 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль в цехе увеличилась на 10 тыс. руб. Рост прибыли и есть экономическая эффективность.

3. Определим рентабельность затрат цеха до (P₁) и после реконструкции (P₂)

$$P = \frac{\Pi}{C}$$

$$P_1 = \frac{10}{180} = 0,05 \text{ (5\%)}$$

$$P_2 = \frac{20}{190} = 0,1 \text{ (10\%)}$$

4. Определяем показатели экономической эффективности

$$E = \frac{\Delta\Pi}{K}$$

$$E = \frac{10}{50} = 0,2 \quad 0,2 > 0,15$$

$$T = \frac{1}{E}, \text{ лет.}$$

$$T = \frac{1}{0,2} = 5 \text{ лет} \quad 5 \text{ лет} < 6 \text{ лет}$$

Вывод: Себестоимость продукции после реконструкции цеха возросла на 20 тыс. руб. Однако, при увеличении объема выпуска рентабельность затрат увеличилась на 10%. Следовательно, реконструкция цеха экономически эффективна.

Задача 2

Реконструкция цеха позволяет увеличить объем выпуска продукции при увеличении себестоимости. Объем реализации продукции в оптовых

ценах:

До реконструкции Ц1 -190 тыс. руб.

После реконструкции Ц2 -220 тыс. руб.

Себестоимость реализованной продукции:

До реконструкции С1 -180 тыс. руб.

После реконструкции С2 -200 тыс. руб.

Капитальные вложения -60 тыс. руб.

Задание 4

Решите ситуационную задачу.

Ситуационная задача 4.1

«Хрустальный» кирпич

Определить
реконструкции

целесообразность

цеха:

1. Рост прибыли;

2. Экономическую
реконструкции.

эффективность

В начале 1990-х г. кирпичный завод в г. Асбест — ныне ЗАО «Асбесткирпич» — был одним из самых преуспевающих предприятий строительной отрасли Свердловской области. Потом начался спад. Продукция не находила спроса, долги по обязательным платежам исчислялись десятками млн руб, оборудование дряхло. Новый собственник, корпорация «Урал-роскор», пришедшая сюда в 1999 г., не могла «угадать» с топ-менеджером. За два года сменилось пять руководителей: производственники, местные экспартийные руководители, специально приглашенные управляющие. Ни одному не удалось хотя бы частично восстановить позиции организации. В начале 2001 г. завод стоял на пороге банкротства.

Профессиональный снабженец Олег Воропаев, проработавший в этой сфере около сорока лет, пришел в организацию в конце января 2001 г. «Когда я зашел на завод, здесь лежало 6 млн штук кирпича, — вспоминает теперь генеральный директор ЗАО «Асбесткирпич» Воропаев, — не могли реализовать. Уже спустя три месяца мы продавали его с колес, а заказчики выстраивались в очередь...»

Секрет топ-менеджера прост: самое убыточное производство можно сделать прибыльным, если найти свою нишу, отличающую предприятие от прочих. Для этого нужно чутко улавливать изменения рынка: «Мы должны иметь на руках козыри, какими не обладают другие производители кирпича. Нашим козырем стала гибкая ценовая политика и активное продвижение продукции. У каждого заказчика свои проблемы, мешающие нормально работать. Чем быстрее научишься их вылавливать и помогать, тем эффективнее будет сотрудничество».

Новый директор отличился и в более хрупкой производственной сфере, запустив цехи, где когда-то изготавливали непрофильные для кирпичного завода изделия — из хрусталя. Побочное производство стало изюминкой завода. «Начни мы снова делать обычные люстры, фужеры и стаканы — давно бы загнулись. В этой отрасли конкуренция сверхжесткая. Выход? Выпуск оригинальной продукции, переход на спецзаказы».

Первые три месяца Воропаев работал практически один: ни замов, ни финансового и технического директоров, главный инженер лежал в больнице. Воропаев «не вылезал» из цехов, знакомился с производством. Много было в новинку, отсюда дополнительный азарт. По собственному признанию, хотел «заразить» людей делом. Не «заразившихся» уволил.

Вопросы к ситуации 4.1:

1. Как деятельность генерального директора ЗАО «Асбесткирпич» О. Воропаева характеризует его профессионально-личностные качества как руководителя высшего звена?
2. Как убыточное производство сделать прибыльным?
3. По данной ситуационной задаче отобразите проблемы и пути решения. Отчет оформите в виде таблицы:

Таблица 13.5 – Пути совершенствования деятельности ЗАО «Асбесткирпич», предпринятые новым руководством

Проблемы	Пути решения
ЗАО «Асбесткирпич»	

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сущность понятия «управленческое решение».
2. Назовите 3 стадии управленческого решения.
3. Перечислите методы принятия управленческих решений.
4. Сущность маржинального анализа и его роль в принятии управленческих решений

Требования к отчёту по практической работе:

Оформление отчета:

1. название работы
2. содержание работы – выполнить задание (ответить на контрольные вопросы)
3. вывод

Критерии оценивания:

«зачёт/незачёт» - ситуация решена и предоставлены аргументы/ ситуация не решена и не предоставлены аргументы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Тема Изучение особенностей составления и оформления документов по личному составу

Цель занятия: научиться оформлять основные документы по личному составу работников на предприятии

- Закрепление, углубление, систематизация, обобщение теоретического материала;
- Развитие навыков самостоятельной деятельности;

Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС

ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

- распознавать документы по личному составу и оформлять их;

знать:

- теорию заполнения документов по личному составу

Время выполнения: 1 академический час

Содержание работы, алгоритм выполнения:

Теоретический материал

Приказ – основной правовой акт, издаваемый руководителем организации любой организационно-правовой формы или формы собственности, действующим на основе единоначалия. Приказы издаются в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед организацией, а также по административным вопросам, требующим правового решения, и по вопросам трудовых отношений между работником и работодателем.

В каждой организации руководитель издает приказы двух видов: по основной деятельности и по личному составу. Обязательность издания приказов по личному составу установлена Трудовым кодексом РФ. Например, они необходимы при приеме на работу (ст. 68 ТК РФ), при прекращении трудового договора (ст. 841 ТК РФ).

Приказ – важнейший документ в системе кадровой документации. С его помощью происходит оформление приема на работу, внутренних переводов, увольнения и т.д. На основе приказов ведутся все учетные формы (личная карточка работника (форма № Т-2), лицевые счета), заполняются личные дела, трудовые книжки и ряд других документов. Приказ подтверждает факт работы отдельного человека у конкретного работодателя и не только в настоящее время, но и спустя много лет.

Приказами по личному составу оформляют следующие процедуры:

- прием на работу;
- перевод на другую работу;
- увольнение (расторжение трудового договора);
- предоставление отпусков (отзыв из отпуска);
- командирование;
- внесение изменений в учетные документы;
- применение к работнику мер поощрения;
- наложение на работника дисциплинарного взыскания.

Все приказы по личному составу готовит кадровая служба, а при ее отсутствии – работник, отвечающий за работу с этой документацией. Издание приказа включает несколько этапов: подготовка, оформление, регистрация, визирование (или согласование), ознакомление с ним работника.

Подготовка приказа начинается с обязательного контроля качества первичных документов, которые в подавляющем большинстве случаев составляются работниками организации и передаются в кадровую службу. Документирование приема, увольнения и движения кадров предусматривает первоначальное составление таких документов, как заявления, докладные записки, представления, уведомления и др. Эти первичные документы называют документами-основаниями для издания приказов по личному составу. Кадровая

служба (работник, отвечающий за работу с этой документацией) должна знать, как оформляется каждый из этих документов. На основе документов-оснований и готовятся приказы по личному составу. До подготовки приказа на первичном документе кадровик обязан получить резолюцию руководителя организации. Резолюция пишется от руки на первом листе документа справа и выражает решение руководителя по затронутому в документе вопросу. На кадровых документах резолюция носит «разрешительный» или «запретительный» характер, возможно, конкретизирует порядок и характер исполнения документа. Резолюция должна содержать: фамилию работника кадровой службы, которому дается поручение, содержание поручения, срок исполнения, личную подпись руководителя и дату составления резолюции (примеры 1 и 2). Документы-основания к приказам по личному составу с резолюцией руководителя организации являются правовой основой действия, которое устанавливается в приказе. Кроме того, в любом приказе по личному составу должна содержаться ссылка на наименование документа, его автора и дату.

Пример 1

Пример 1

Отдел телемаркетинга	Директору ЗАО «Эльлада» А.А. Александрову
ЗАЯВЛЕНИЕ	
15101009 № 58	
Об увольнении по собственному желанию	<i>Селевковой С.С.</i> <i>Подготовить проект приказа об увольнении Николаевой И.И. 23.10.2009</i> <i>Александров 15.10.2009</i>
Прошу уволить меня по собственному желанию 23 октября 2009 г.	
Специалист	Иванова И.И. Иванова

Пример 2

Отдел телемаркетинга	Директору ЗАО «Эльлада» А.А. Александрову
ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА	
15101009 № 105	
	<i>Селевковой С.С.</i> <i>Подготовить проект приказа о выплате премии в размере 10 000 рублей</i> <i>Александров 22.10.2009</i>
В связи с отличными показателями в работе, продолжительным стажем трудовой деятельности в ЗАО «Эльлада» и приближающимся 50-летием прошу выплатить заместителю руководителя отдела телемаркетинга Николаеву Николаю Николаевичу денежную премию в размере 15 тысяч рублей.	
Начальник отдела	Сидорова Е.К. Сидорова

Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 унифицированы формы следующих приказов (см. таблицу).

Таблица

Наименование приказа (распоряжения)	Форма №
О приеме работника на работу	T-1
О приеме работников на работу	T-1а
О переводе работника на другую работу	T-5
О переводе работников на другую работу	T-5а
О предоставлении отпуска работнику	T-6
О предоставлении отпуска работникам	T-6а
О прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)	T-8
О прекращении (расторжении) трудового договора с работниками (увольнении)	T-8а
О направлении работника в командировку	T-9
О направлении работников в командировку	T-9а
О поощрении работника	T-11
О поощрении работников	T-11а

Добавление литеры «а» к номеру унифицированной формы означает, что она предназначена для документального оформления приказа по личному составу, в котором одно распорядительное действие (например прием на работу) распространяется на нескольких работников. Унифицированные формы приказов без литеры «а» используются для оформления индивидуального приказа (одно распорядительное действие на одного работника).

Заголовочная часть унифицированных форм приказов имеет одинаковый состав реквизитов: наименование организации, ее код по ОКПО (Общероссийский классификатор предприятий и организаций), наименование вида документа (формы) и ее код по ОКУД (Общероссийский классификатор управленческой документации), номер и дата составления документа (*пример 3*).

При подготовке проекта приказа с использованием унифицированных форм следует соблюдать следующие правила:

- наименование организации – автора документа должно совпадать с наименованием, закрепленным в ее учредительных документах;
- обязательно указание регистрационного номера приказа;
- дата в заголовочной части должна соответствовать дате издания приказа.

Пример 3

Унифицированная форма № Т-5 Утверждена приказом Минтруда России от 3 апреля 2004 г. № 1	
Формы по ОКУД по ОКТЕ	Код 4303004 12345678
Закрытое акционерное общество «Роснефть» (АО «Роснефть») www.rosneft.ru	
№ документа	Дата составления
46-а	19.10.2009

Регистрация, оформление, подписание

Номер приказа проставляется при его регистрации. В пределах календарного года кадровые приказы регистрируют порядковыми номерами с добавлением буквенного индекса. Система индексации документов создается в каждой кадровой службе и зависит от принятых в организации правил регистрации и количества издаваемых приказов. Все приказы по личному составу делятся на группы в соответствии со сроками их хранения. Чаще всего с индексом «ЛС» (или «К») регистрируют приказы долговременных сроков хранения (это приказы о приеме на работу, переводах, увольнении с работы). А вот у приказов о предоставлении ежегодных оплачиваемых, а также учебных отпусков, краткосрочных командировках, взысканиях срок хранения ограничен пятью годами, следовательно, буквенный индекс у них должен отличаться (например приказы о предоставлении ежегодных оплачиваемых отпусков регистрируют с индексом «О»).

Регистрационный номер приказа необходим для учета документов, но, помимо этого, он является одним из реквизитов, придающих документу юридическую силу, то есть делающих документ бесспорным с точки зрения его официальности.

Система индексации документов по кадрам зависит от принятых в организации правил регистрации и количества издаваемых приказов

В приказах по личному составу предусмотрено проставление такого реквизита, как дата издания приказа, которая размещается в его заголовочной части. Следует иметь в виду: ст. 68 ТК РФ определено, что **приказ о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы**. Значит, и дата издания приказа должна соответствовать этому сроку.

В соответствии с действующим ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», утв. постановлением Госстандарта

России от 03.03.2003 № 65-ст, даты могут быть оформлены двумя способами: цифровым (например **02.09.2009**) или словесно-цифровым (например **02 сентября 2009 г.**).

При работе с приказами по личному составу следует уделять особое внимание оформлению дат – указанием даты сопровождается распорядительное действие, виза ознакомления работника, ссылка на документ-основание и т.д. (пример 4).

Оформление содержательной части приказа по личному составу в унифицированных формах не представляет сложности – она заполняется в соответствии с имеющимся подстрочником.

После окончания основного текста приказа во всех унифицированных формах пишется слово «Основание:» и вносятся наименование, дата и номер документа (документов), которые являются основанием для издания приказа. В унифицированных формах перечислены документы, которые могут быть основанием для издания приказа в каждом конкретном случае. Однако следует иметь в виду, что правильное оформление этого реквизита предусматривает не только упоминание документов, но и указание их выходных данных. Например: «**Заявление Иванова И.И. от 27.09.2009 № 21**», «**Представление начальника отдела Петрова П.П. от 21.09.2009 № 27**» и т.д.

Последний этап подготовки приказа – его подписание. На подпись руководителю организации представляется полностью заполненная унифицированная форма. Оформление подписи предусматривает указание должности руководителя, его личной подписи, инициалов и фамилии.

На практике еще встречаются случаи, когда перед должностью руководителя от руки пишутся «за», «зам.» или проставляется косая черта. ГОСТ Р 6.30–2003 и иные действующие нормативные документы не допускают использование подобных приемов: это лишает документ юридической силы.

Последний реквизит, который заполняется в унифицированных формах, – виза ознакомления работника, состоящая из слов «С приказом ознакомлен», личной подписи работника и даты ознакомления.

Пример 4

Основание: _____
 заявление к трудовому договору от _____ № _____
 или другой документ _____
 Руководитель организации _____
 С приказом (распоряжением) работник ознакомлен: _____

Приказы в текстовой форме

Помимо приказов в унифицированной форме, кадровые службы также издают приказы в текстовой форме. Так, не унифицированы приказы, издаваемые при оформлении взысканий работников (за исключением увольнения), отзыва из отпуска, о внесении изменений в учетные документы, например при изменении фамилии.

Подобные приказы оформляют на бланке, который используется для издания приказов руководителя по основной деятельности. Бланк приказа должен содержать наименование вышестоящего органа (при его наличии), наименование организации (учреждения, предприятия), вид документа (приказ), место его издания, место для проставления индекса документа, даты. Регистрационный индекс и дата оформляются по тем же правилам, что и при заполнении унифицированных форм.

Приказ в текстовой форме обязательно сопровождается заголовком, который формулируется в соответствии с видом приказа. Например, приказ о чем? – «**О внесении**

изменений в учетные документы», «Об объявлении выговора», «Об отзыве из очередного отпуска».

Приказ по личному составу, издаваемый в текстовой форме, так же как и приказ в унифицированной форме, может оформлять одно распорядительное действие относительно одного или нескольких работников. В первом случае текст приказа будет содержать один пункт. Во втором (такие приказы называют сводными) – текст должен содержать соответствующее количество пунктов.

Содержательная часть приказа по личному составу, оформляемого в текстовой форме, как правило, начинается указанием на распорядительное действие: *«Объявить выговор...» «Отозвать из очередного оплачиваемого отпуска...»* и т.п. При формулировке текста распорядительных документов следует добиваться того, чтобы он точно выражал распорядительное действие, не допускал его различных толкований.

После окончания текста от него отступают два-три интервала, печатают слово *«Основание:»* и дают ссылку на название, дату и номер документа (документов), которые являются основанием для издания приказа.

На подпись руководителю организации представляется полностью оформленный и завизированный проект приказа. Оформление подписи предусматривает указание должности руководителя, его личную подпись, инициалы и фамилию.

Таким образом, к оформлению приказа и в унифицированной, и в текстовой формах предъявляются одни и те же требования: в заголовочной части необходимо наличие названия организации, даты и номера приказа, заголовка к тексту; в оформляющей части обязательна собственноручная подпись руководителя организации и виза ознакомления работника.

Соблюдение установленных требований к оформлению приказов по личному составу гарантирует сохранение значения этого документа и для работодателя (например при проверках территориальных отделений Инспекции по труду или при предъявлении документов в суде), и для работника, как в период его работы в организации, так и после увольнения из нее. Многие приказы являются документами со сроком хранения 75 лет и потому сохраняют свое значение много лет спустя после их издания.

Согласование

Отдельных пояснений требует такой этап подготовки приказа по личному составу, как его согласование, то есть визирование теми должностными лицами организации, которые имеют отношение к тому или иному правовому отношению работника и работодателя.

Состав лиц, визирующих приказы по личному составу, в разных организациях имеет существенные различия. Поэтому **правила визирования приказов по личному составу в конкретной организации должны быть определены кадровой службой и руководством организации и закреплены в инструкции по работе с кадровыми документами или ином локальном нормативном акте.**

Визы проставляются или в нижней части последнего листа приказа (после подписей), или на оборотной стороне последнего листа подлинника приказа.

Согласно п. 3.24 ГОСТ Р 7.0.8-2013 оформление визы должно состоять из подписи лица, визирующего документ, его должности, расшифровки подписи (т.е. указания инициалов и фамилии), даты визирования. Например:

Начальник отдела

Воронов К.Т. Воронов

24.09.2009

Главный бухгалтер

Романова А.В. Романова

25.09.2009

Приказ вступает в силу с момента подписания, регистрируется в этот же день и объявляется работнику под роспись.

В соответствии с п. 3.28 ГОСТ Р 7.0.8-2013 документ должен содержать отметку об исполнении и направлении его в дело. Это правило касается также и кадровых приказов.

Отметку об исполнении документа и направлении его в дело ставят в левом нижнем углу приказа. Этот реквизит включает в себя следующие данные: слова «В дело», номер дела, в котором будет храниться документ.

В дело № **02-09**

Иванкова 07.10.2009

Отметка об исполнении документа и направлении его в дело подписывается и датируется исполнителем документа или руководителем структурного подразделения, в котором исполнен документ.

Приложение 1

Образец оформления унифицированной формы приказа (распоряжения)

Унифицированная форма № Т-1
Утверждена постановлением Правительства России
от 1 января 2004 г. № 1

Код
0301001
по ОКПО
12345678

Здоровое специализированное общество «Здоровье» (ЗАО «Здоровье»)
полное наименование организации

Форма по ОКУД
по ОКПО

Номер документа	Дата составления
85-к	06.10.2009

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о приеме работника на работу

Принять на работу

Дата
с 05.10.2009
по
Табельный номер
153

Романову Ирину Николаевну
инициалы, фамилия, отчество

в _____
должность
структурное подразделение
полное наименование организации, организации, филиала, пункта, офиса, магазина, подразделения

с тарифной ставкой окладом _____ руб. _____ коп.

надбавкой _____ руб. _____ коп.

с оплатившимся срок _____ дней _____ месяцев(ам)

Основание:
Трудовой договор от « 05 » октября 20 09 г. № 32/09

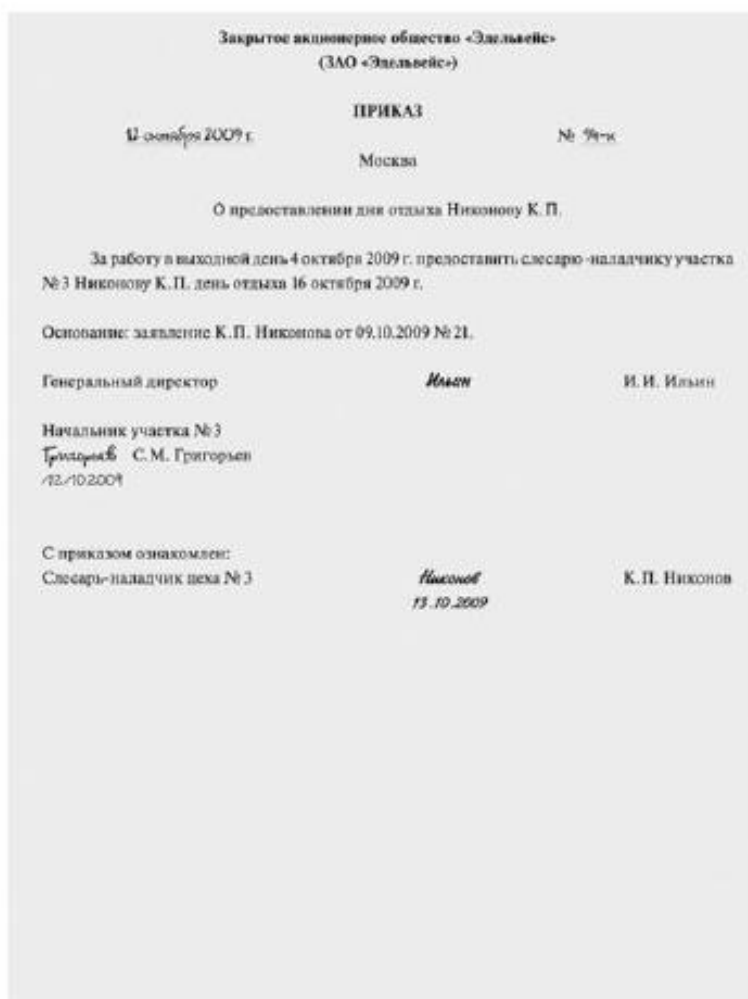
Руководитель организации _____
И.И. Иванова
И.И. Иванова

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен: _____
Романова _____
« 7 » октября 20 09 г.

В дело № 02-09
Савина 07.10.2009

Приложение 2

Образец оформления приказа в текстовой форме

**Оборудование:**

Конспек лекций

Требования к отчёту по практической работе:

Отчет должен быть составлен аккуратно и содержать:

- указать тему и номер практической работы
- цель занятия
- отразить ход выполнения работы
- сделать вывод по работе

Критерии оценивания:

«зачёт/незачёт» - ситуация решена и предоставлены аргументы/ ситуация не решена и не предоставлены аргументы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5

Тема Изучение особенностей составления и оформления документации по трудовым отношениям

Цель занятия: Научиться правильно оформлять и составлять договорно-правовую документацию и документацию по трудовым отношениям.

Формирование компетенций/компетенностей в соответствии с требованиями ФГОС

ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК

ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

– оформлять документы по трудовым отношениям

знать:

– теорию оформления документов по трудовым отношениям

Время выполнения: 1 академический час

Содержание отчета:

В тетради для практических работ необходимо:

- указать тему и номер практической работы
- цель занятия
- отразить ход выполнения работы
- сделать вывод по работе

Ход работы:

1. Изучение бланков договорно-правовой документации и документации по трудовым отношениям и требований к оформлению.
2. Изучить особенности договорно-правовой документации и документации по трудовым отношениям.
3. Заполнение договорно-правовой документации и документации по трудовым отношениям.

Прием на работу необходимо надлежащим образом оформить. При поступлении на работу работник должен предъявить паспорт, соответствующий законодательству о паспортах, а также трудовую книжку или справку о последнем занятии, если он поступает на работу впервые. Для военнообязанных предусмотрено также предъявление военного билета, а для лиц от 14 до 16 лет – свидетельства о рождении. В том случае, когда на работу принимается специалист, от которого требуется специальные знания или определенная квалификация, администрация предприятия обязана потребовать предъявление соответствующего оригинала или другого документа, свидетельствующего о полученном образовании, квалификации, стаже работы и т.д.

Поступающий на работу пишет личное заявление с просьбой о приеме. В нем указывается должность, структурное подразделение, куда просит принять на работу заявитель, и условия приема (например, на определенный срок или на время выполнения конкретной работы и т.п.). Оклад и дата приема на работу будут указаны в визах или резолюции руководителя. Заявление подписывается и датируется.

При положительном решении вопроса с поступающим на работу заключается трудовой договор (контракт), издается приказ о приеме на работу.

«Трудовой договор (контракт) есть соглашение между трудящимся и предприятием, учреждением, организацией, по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие, учреждение, организация обязуются выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон».

В комментариях законодательства о трудовом договоре отмечается, что ТК РФ употребляет термины «трудовой договор» и «контракт» как равнозначные понятия, омонимы. «Такое соседство означает, что законодатель не видит различий между трудовым договором и контрактом».

«Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) администрации предприятия, учреждения, организации. Приказ (распоряжение) объявляется работнику под расписку». Таким образом, «в настоящее время письменная форма обязательна для всех трудовых договоров», и заключение договора (контракта) не исключает необходимости создания приказа.

Трудовой договор имеет типовую форму, в которую вносятся индивидуальные условия работы сотрудника, должность, должностные обязанности. Различаются основные и дополнительные условия трудового договора (контракта). К основным условиям трудового договора (контракта) относятся соглашения: о работе по одной или нескольким специальностям (должностям), соответствующей квалификации; месте работы (предприятие, его структурное подразделение, их местонахождение); сроке действия и виде трудового договора (контракта); об условиях оплаты труда.

К дополнительным относятся условия трудового договора (контракта), которые могут касаться любых иных вопросов труда, а также социально-бытового обслуживания работника, например, установление испытательного срока, совмещение профессий (должностей), переподготовка, обучение второй профессии и другие.

Согласно статье 71 ТК РФ при заключении трудового договора может быть обусловлено соглашением сторон испытание с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе. Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев.

В соответствии со статьей 58 ТК РФ трудовые договоры заключаются:

- на неопределенный срок, т.е. на постоянную работу;
- на определенный срок, не более пяти лет (срочный трудовой договор).

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР 1. Предприятие (организация)

__ (наименование) в лице _____

(должность, фамилия, имя, отчество) _____, именуемое в

дальнейшем «Предприятие» и гражданин _____

__ (фамилия, имя, отчество) именуемый в дальнейшем «Работник», заключили настоящий договор о нижеследующем: 2. Работник _____ (фамилия,

имя, отчество) принимается на работу

_____ (наименование
структурного подразделения предприятия: цех, отдел, лаборатория и т. д.)

__ по профессии, должности

_____ (полное наименование
профессии, должности) квалификации

__ (разряд, квалификация, категория) 3. Договор является: Договором по основной работе /
Договором по совместительству (нужное подчеркнуть) 4. Вид договора: на неопределенный срок
(бессрочный) на определенный срок (срочный)

_____ (указать причину заключения
срочного договора) на время выполнения определенной работы

_____ (указать какой) 5. Срок действия договора.

Начало работы _____

Окончание работы _____

6. Срок

испытания: а) без испытания

б) _____

(продолжительность испытательного срока) 7. Работник должен выполнять следующие
обязанности:

__ (указываются основные характеристики работы и требования к их выполнению)

—

—

—

—

—

__ 8. Предприятие обязано организовать труд работника, создать условия для безопасного и
эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и
техники безопасности, свое-временно выплачивать обусловленную договором заработную плату.

__ (указываются конкретные меры по организации производственного процесса, оборудованию
рабочего места и т. д.)

—

—

—

—

___ 9. Обязанности работодателя по обеспечению условий труда на рабочем месте с указанием достоверных характеристик, предоставляемых компенсации и льгот работнику за тяжелые, особо тяжелые работы и работы с вредными, особо вредными или опасными условиями труда. 23

___ 10. Особенности режима рабочего времени: неполный рабочий день

_____ неполная рабочая неделя
 _____ почасовая работа

___ 11. Работнику устанавливается: должностной оклад (тарифная сетка) _____ руб. в месяц или _____ руб. за 1 час работ надбавка (доплаты и другие выплаты) _____ руб. (в % к ставке, окладу); 12. Работнику устанавливается ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью: основной _____ рабочих дней, дополнительный _____ рабочих дней. 13. Другие условия договора, связанные со спецификой труда

___ Предприятие (работодатель): _____ (ф., и., о.,
 должность) _____

_____ Адрес:

_____ (подпись) «___» _____ 20__
 г. Работник: _____ (ф., и., о., данные паспорта)

_____ Адрес:

_____ (подпись) «___» _____ 20__
 __ г.

Оборудование:

Конспект лекций

Требования к отчёту по практической работе:

Выполнить задание 1 - заполнить таблицу, выполнить задание 2, заполнить типовой трудовой договор.

Критерии оценивания:

«зачёт/незачёт» - ситуация решена и предоставлены аргументы/ ситуация не решена и не предоставлены аргументы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Тема Порядок заполнения транспортных документов

Цель занятия: научиться заполнять транспортные документы.

Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС

ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

– оформлять транспортные документы

знать:

– теорию оформления транспортных документов

Время выполнения: 2 академических часа

Порядок заполнения транспортных документов

Правила перевозки грузов и буксировки плотов и судов речным транспортом
(Руководство №1-Р) Министерство транспорта РФ от 1 января 1994 г.

Накладная

1. При составлении накладной грузоотправителем должны быть заполнены жирно очерченные графы и графа «Отметки отправителя, не обязательные для пароходства»:

- «Порт (Пристань) отправления» и «Порт (Пристань) назначения» - указываются точные названия портов (пристаней) соответственно пароходств отправления и назначения, как они поименованы в Тарифном руководстве № 4-Р.
- «Отправитель (полное наименование)», «Его почтовый адрес» - указывается полное наименование учреждение, предприятия или организации соответственно отправителя и получателя груза, точные почтовые их адреса с обозначением города (селения), улицы и номера дома. Вместо полного адреса может быть указан номер почтового ящика. Указывать сокращенные или условные адреса не допускается. Если грузы предъявляются отдельными гражданами, то в накладной записывают фамилию, имя и отчество владельца груза.
- «Надписи и знаки отправителя» - указываются отличительные знаки или порядковые номера, нанесенные на грузовые места отправителем.
- «Количество мест» - указывается количество мест груза отдельно по каждому наименованию груза и по каждому виду упаковки и общее количество мест. При сдаче груза к перевозке транспортными пакетами записывают количество пакетов.
- «Итого мест (прописью)» - указывается общее количество мест прописью.
- «Упаковка» - указывается вид тары (мешки, бочки, ящики и т. п.). При предъявлении к перевозке неупакованного штучного груза пишется сокращенно «н/у». При предъявлении груза к перевозке навалом или насыпью указывается «навалом» или «насыпью».
- «Наименование груза» - указывается точное и полное наименование груза в соответствии с Тарифным руководством № 3-Р. Под наименованием груза, кроме того, указывается, если при отправлении грузов за пломбами отправителя - «За пломбами отправителя», если при отправлении грузов в сопровождении проводников - «Проводник отправителя (получателя)», фамилия, имя и отчество проводника, серия и номер его паспорта и номер командировочного удостоверения.

- «Вес груза (в кг) определен отправителем» - указывается вес навалочных и насыпных грузов и вес брутто тарно-штучных грузов, определенный отправителем или отправителем совместно с портом (пристанью). В накладной особо должны выделяться тяжеловесные или длиномерные грузовые места с указанием их веса и размеров.

«Итого вес (прописью)» - указывается общий вес груза прописью.

- «Способ определения веса» - указывается, каким способом определен вес груза в соответствии с Правилами приема груза к перевозке. При взвешивании на весах указывается тип весов.

- «Погрузка _____, Выгрузка _____» - указывается в случае необходимости, чьими средствами произведена погрузка-выгрузка груза.

- «Приложены документы» - указываются документы, требуемые правилами перевозки грузов (удостоверение о качестве, ветеринарное свидетельство и т. п.).

- «Отправитель» - представитель грузоотправителя разборчиво расписывается, удостоверяя правильность сведений, указанных им в накладной.

- «Отметки отправителя, не обязательные для пароходства» - на оборотной стороне накладной даются сведения, предназначенные для получателя (о материалах и приспособлениях, не перевозимых как груз, об ассортименте груза и др.).

2. При составлении накладной портом (пристанью) должны быть заполнены следующие графы:

- «Накладная №» - указывается номер дорожной ведомости, которая выписывается на основании накладной.

- «Ввоз груза разрешен на ____ число ____ мес» - заполняется при предъявлении груза через склады порта (пристани).

- «Погрузка назначена на ____ число ____ мес» - заполняется при предъявлении груза через склады порта (пристани), когда ввоз его разрешается ранее дня погрузки, а также во всех случаях при погрузке грузов на причалах необщего пользования. Порядок визирования накладной устанавливается начальником порта (пристани).

- «Отправка» - указывается, какой отправкой (судовой, сборной или мелкой) принимается груз к перевозке.

- «Судно» - указывается точное наименование, номер и тип (самоходное или несамоходное) судно, на которое отгружен груз.

- «Расстояние перевозки» - указывается фактическое расстояние по водному пути между пунктами отправления и назначения согласно Тарифному руководству № 4-Р и расчетное, принимаемое для исчисления провозной платы в соответствии с Тарифным руководством № 3-Р.

- «Надписи и знаки пароходства» - указывается надписи в виде двух числовых обозначений: порядкового номера по книге приема грузов к перевозке и через тире - количество мест груза.

- «Вес груза (в кг) определен пароходством» - указывается вес навалочных и насыпных грузов и вес брутто тарно-штучных грузов, определенный пароходством.

«Тарифные отметки» - указываются по каждому наименованию груза его группа, позиция и номер схемы, по которой рассчитывается провозная плата.

- «Норма загрузки судна» заполняется на основании тарифных (технических) норм загрузки судов, опубликованных в Тарифном руководстве №3-Р.

- «Платежи» - указываются соответственно в столбцах «В пунктах отправления и назначения» размеры провозной платы, а также сборов за погрузку, хранение и др., если они начисляются при данной перевозке.

- «Получено при отправлении» - указывается прописью сумма, взысканная с грузоотправителя, которая удостоверяется подписью кассира.

3. После приема груза к перевозке и уплаты грузоотправителем всех платежей на накладной, в верхней части её оборотной стороны ставится календарный штампель порта

(пристани) отправления с обозначением даты оформления перевозки. Там же проставляется календарный штампель порта (пристани) назначения о прибытии груза.

4. Графа «Ввоз груза в порт (пристань)» заполняется приемосдатчиком при приеме груза на склады порта (пристани).

5. Графа «Вывоз груза из порта (пристани) или выдача на причале получателя» заполняется приемосдатчиком порта (пристани) или администрацией судна.

6. В графе «Уведомление о прибытии груза» указывается дата, часы и номер уведомления или вывешенного в грузовой конторе объявления о прибытии груза на причалы порта (пристани).

7. В графе «Отметки о выдаче груза» делаются отметки в соответствии с пунктами 3 и 6 «Правил выдачи грузов», а также отметки о выданных актах.

Задание 1.:

1. изучить порядок заполнения накладной; изучить порядок заполнения накладной;
2. используя исходные данные, оформить накладную на перевозку сухогрузов во внутреннем водном сообщении в соответствии с порядком заполнения транспортных документов;
3. свериться с образцом.

Исходные данные:

1. Порт отправления – *Осетрово*.
2. Отправитель – *ОАО «Сибтран», г. Усть-Кут, ул. Мира, 12.*
3. Порт назначения – *Якутск*.
4. Получатель – *ООО «Алмаздоб», г. Якутск, ул. Ленина, 23.*
5. Наименование груза – *лес круглый*
6. Количество мест – *1500.*
7. Вес груза – *2000 тонн.*
8. Название судна – *«СК – 2344», грузоподъемностью 2000 тонн.*
9. Ввоз груза разрешен – *20 июня 2011 г.*
10. Погрузка назначена – *21 июня 2011 г.*

Оборотная сторона накладной (форма ГУ - 1)

Календарные штампы о времени

Приема груза к перевозке

Прибытия груза в пункт назначения

1. Ввоз груза в порт (пристань)
груза

5. Отметки о переадресации или отпаузки (отгрузки)

Дата	Количество мест	Наименование груза	Вес	Подпись приемо-сдатчика

Календарный
штамп
пункта
переадресовки

2. Отметки отправителя, не обязательные
для паромства

3. Уведомление о прибытии груза

(дата, часы, номер уведомления)

4. Отметки о выдаче груза

6. Вывоз груза из порта (пристани) или
выдаче на причале получателя

Дата	Наименование груза	Количество мест	Вес	Подписи	
				Выдав.	Приняв.

Накладная на перевозку сухогрузов во внутреннем водном сообщении

Лицевая сторона

Форма ГУ-1

Накладная № 123Ввоз груза разрешен на «20» июня 2010 г.
Погрузка назначена на «21» июня 2010 г.

Расстояние перевозки

«21» июня 2010 г. Начальник порта Петров
пристани подписьФактическое 1989 км
а) магистральный путь 1989 км
б) малые реки - - км
в) морским путем - - км
Расчетное 1989 кмОтправка Судовая
Судно СОТ-2012
(наименование, номер)

Порт (пристань) отправления <u>Осетрово</u>		Порт (пристань) назначения <u>Якутск</u>						
Отправитель <u>ООО «Нефтегаз»</u> (полное наименование)		Получатель <u>СК «Сибстрой»</u> (полное наименование)						
Его почтовый адрес <u>г. Усть-Кут, ул. Ленина, 8</u>		Его почтовый адрес <u>Саха, Якутия, ул. Мира, 9</u>						
Надписи и знаки		Количество мест	Упаковка	Наименование груза	Вес груза (кг)		Тарифные отметки	
пароходства	отправителя				Отпр.	Парок.	Группа Позиция	схема №
<u>18</u>	<u>22</u>	<u>500</u>	<u>-</u>	<u>Трубы стальные</u>	<u>2</u> <u>млн.</u>	<u>2</u> <u>млн.</u>	<u>11/34</u>	<u>7</u>

Итого мест (прописью) пятьсот штукИтого вес (прописью) два миллиона килограммСпособ определения веса
по осадке суднаПогрузка пароходом Выгрузка грузополуч
средствами средствамиПриложены документы
сертификат качестваОтправитель Иванов
подпись разборчиво
Получено при отправленииОдин миллион восемьсот тридцать два рубля
прописьюЧек № 22
Получил
кассир Сидорова Уплатил Иванов
подписьразборчиво
Получено при выдачеЧек _____ № _____
Получил кассир _____ Уплатил _____
подпись разборчивоНорма загрузки судна: тарифная, по заданной осадке,
акцепту (не нужно зачеркнуть) 2000 тонн

В пунктах	Отправления		Назначения	
	Руб.	Коп.	Руб.	Коп.
Платеж				
1. Всего провозной платы	<u>1,5</u> <u>млн.</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
В том числе по тарифу малых рек	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
2. Погрузка, выгрузка	<u>320</u> <u>000</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
3. Хранение	<u>12 000</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
4.				
Итого	<u>1,832</u> <u>млн.</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Подписи таксировщиков	<u>Ляина</u>			

Оборотная сторона накладной (Форма ГУ – 1)

Календарные штампы о времени

<p><i>21 июня 2010</i> <i>121/500</i></p> <p>Приема груза к перевозке</p> <p>2. Ввоз груза в порт (пристань) груза</p>	<p><i>28 июня 2010</i> <i>121/500</i></p> <p>Прибытия груза в пункт назначения</p> <p>5. Отметки о переадресации или отпаузки (отгрузки)</p>
--	--

Дата	Количество мест	Наименование груза	Вес	Подпись приемосдатчика
<i>28/06</i>	<i>500</i>	<i>Трубы стальные</i>	<i>2 000 тонн</i>	<i>Попова</i>

Переадресация и отпаузка не осуществлялась

Календарный штамп пункта переадресовки

2. Отметки отправителя, не обязательные для пароходства

6. Вывоз груза из порта (пристани) или выдача на причале получателя

____ *строны, такелаж* _____

3. Уведомление о прибытии груза

____ *28 июня 2010, 12⁰⁰, №23* _____
(дата, часы, номер уведомления)

4. Отметки о выдаче груза

Груз выдан полностью без поврежденных

Дата	Наименование груза	Количество мест	Вес	Подписи	
				Выдав.	Приняв.
<i>28/06</i>	<i>Трубы стальные</i>	<i>500</i>	<i>2 000 тонн</i>	<i>Попова</i>	<i>Тров</i>

Дорожная ведомость

Бланк дорожной ведомости внутреннего водного сообщения состоит из четырех частей: дорожной ведомости с талоном, квитанции к дорожной ведомости, копии дорожной ведомости и корешка, имеющих одинаковый порядковый номер, переносимый в накладную как номером данной отправки.

1. «Ввоз груза разрешен на «__»__20__ г. заполняется при предъявлении груза через склады порта (пристани).

2. «Погрузка назначена на «__»__20__ г. заполняется при предъявлении груза через склады порта (пристани), когда ввоз его разрешается ранее дня погрузки, и во всех случаях при погрузке грузов на причалах необщего пользования. Порядок визирования дорожной ведомости устанавливается начальником порта (пристани).

3. «Вид отправки» - указывается, какой отправкой (судовой, сборной или мелкой) принимается груз к перевозке.

4. «Судно и его владелец» - указывается точное наименование, номер и порт приписки судна, на которое отгружен груз.

5. «Порт отправления» и «Порт назначения» - указываются названия портов (пристаней) соответственно пароходств отправления и назначения, как они поименованы в Тарифном руководстве № 4-Р.

6. «Отправитель (полное наименование)», «Его почтовый адрес» - указывается полное наименование учреждение, предприятия или организации соответственно отправителя и получателя груза, точные почтовые их адреса с обозначением города (селения), улицы и номера дома. Вместо полного адреса может быть указан номер почтового ящика. Указывать сокращенные или условные адреса не допускается. Если грузы предъявляются гражданами, то в накладной записывают ФИО владельца груза.

7. «Отметки о местонахождении груза» - указывается номер склада и номер груза по книге прибытия.

8. «Итого мест (прописью)» - указывается общее количество мест прописью. «Итого вес (прописью)» - указывается общий вес груза прописью.

9. «Тарифные расстояния и отметки» - указывается фактическое расстояние по водному пути между пунктами отправления и назначения согласно Тарифному руководству № 4-Р и расчетное, принимаемое для исчисления провозной платы в соответствии с Тарифным руководством № 3-Р.

10.«Платы и сборы» - указывается код платежа, вид платежа и номер расчетного счета в банке (при отправлении и при выдаче).

11.На оборотной стороне дорожной ведомости указываются штампы о времени приема груза к перевозке и прибытии груза в пункт назначения.

12.Если груз был переадресован или произошла перевалка груза, то указывается в какой пункт и в какое судно был переадресован груз.

13.Указывается информация о получении накладной и груза, точная дата и год.

14.Если груз получался по доверенности, то номер доверенности и подпись (разборчиво) доверенного лица.
до пункта назначения (выдачи) груза.

Задание 2.:

1. изучить порядок заполнения дорожной ведомости,
2. используя исходные данные, оформить дорожную ведомость на перевозку сухогрузов во внутреннем водном сообщении в соответствии с порядком заполнения транспортных документов,
3. свериться с образцом.

Исходные данные:

1. Порт отправления – *Осетрово*.
2. Отправитель – *ООО «Сибгаз», г. Усть-Кут, ул. Ленина, 8.*
3. Порт назначения – *Якутск*.
4. Получатель – *СК «Водострой», Саха, Якутия, ул. Мира, 9.*
5. Наименование груза – *трубы стальные*.
6. Количество мест – *500*.
7. Вес груза – *2000 тонн*.
8. Название судна – *«СОТ – 2016», грузоподъемностью 2000 тонн*.
9. Ввоз груза разрешен – *20 июня 2011 г.*
10. Погрузка назначена – *21 июня 2011 г.*

Дорожная ведомость на перевозку сухогрузов во внутреннем водном сообщении
Лицевая сторона

Форма ГУ - 1

Дорожная ведомость № _____

Ввоз груза разрешен на « ____ » _____ 20 ____ г.

_____ (вид отправки)

Погрузка выдана на « ____ » _____ 20 ____ г.

_____ (судно и его владелец)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Порт отправления				Отметки о местонахождении груза	
Отправитель				Склад № _____	
Почтовый адрес					
Порт назначения				Склад № _____	
Получатель					
Почтовый адрес				№ по книге прибытия _____	
Коды	Наименование груза	Тара, упаковка	Количество мест	Масса груза, кг	Знаки и надписи

Итого мест _____

(прописью)

Итого масса _____

(прописью)

Способ определения массы _____ Погрузка средствами _____ Выгрузка средствами _____

Приложены документы _____ Подпись отправителя _____ (разборчиво)

Тарифные расстоения и отметки

Магистральные пути		Малые реки		Морские пути	Всего		Группа по нормам загрузки судна:
Фактич.	Услови.	Фактич.	Услови.		Фактич.	Услови.	

тарифам, по заданной осадке

Номер схемы и тарифная ставка

Всего

--	--	--	--

Платы и сборы: а) при отправлении

Провозная плата по тарифу			Итого провоз. плат	Выгрузка	Погрузка	Хранение	Итого сборов
Магист.	Малые	Морск.					

Таксировщик _____ (подпись разборчиво)

Код платежа	Вид платежа	Расчетный счет №	в

Итого _____

Получено _____

(цифрами и прописью)

Получил _____ (подпись разборчиво)

б) при выдате

--	--	--	--	--	--	--	--

Таксировщик _____ (подпись разборчиво)

Код платежа	Вид платежа	Расчетный счет №	в

Итого _____

Получено _____

(цифрами и прописью)

Получил _____

(подпись разборчиво)

Уведомление о прибытии груза _____

Оборотная сторона дорожной ведомости (форма ГУ – 1)

Накладную и груз получил _____

« _____ » _____ 20__ г.

Ф. И. О. _____

По доверенности № _____

От « _____ » _____ 20__ г.

Подпись _____

(разборчиво)

Отметки и переадресовки или перевалки груза

--

Календарные штампы о времени

Приема груза к перевозке

Прибытия груза в пункт назначения

Образец заполнения

Дорожная ведомость на перевозку сухогрузов во внутреннем водном сообщении
Лицевая сторона

Форма ГУ - 1

Дорожная ведомость № 131

 судовая Ввоз груза разрешен на «20» июня 20 10 г.
(вид отправки)

 СОТ-2012, п/п Киренск Погрузка назначена на «21» июня 20 10 г.
(судно и его владелец)

«21» июня 20 10 г.

Порт отправления <u>Осетрово</u>				Отметки о местонахождении груза	
Отправитель <u>ООО «Нефтегаз»</u>				Склад № <u>22</u>	
Почтовый адрес <u>г. Усть-Кут, ул. Ленина, 8</u>				Склад №	
Порт назначения <u>Якутск</u>				№ по книге прибытия <u>67</u>	
Получатель <u>СК «Сибстрой»</u>					
Почтовый адрес <u>Саха, Якутия, ул. Мира, 9</u>					
Коды	Наименование груза	Тара, упаковка	Количество мест	Масса груза, кг	Знаки и надписи
<u>22</u>	<u>Трубы стальные</u>	<u>-</u>	<u>500</u>	<u>2000000</u>	<u>12/78</u>

Итого мест пятьсот штук

(прописью)

Итого масса два миллиона килограмм

(прописью)

Способ определения массы по осадке судна Погрузка средствами паром Выгрузка средствами грузополучПриложены документы сертификат качества Подпись отправителя Иванов
(разборчиво)

Тарифные расстояния и отметки

Магистральные пути		Малые реки		Морские пути	Всего		Группа 3 поз14 Норма загрузки
Фактич.	Условн.	Фактич.	Условн.		Фактич.	Условн.	
<u>1989</u>	<u>1989</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1989</u>	<u>1989</u>	

судна: тарифная, по заданной осадке 2000 тонн

Номер схемы и тарифная ставка

<u>18/43-67</u>	<u>43-67</u>
-----------------	--------------

Платы и сборы: а) при отправлении

Провозная плата по тарифу			Итого провоз. плат	Выгрузка	Погрузка	Хранение		Итого сборов
Магист.	Малые	Морск.						
<u>850 345</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>850 345</u>	<u>50 000</u>	<u>50 000</u>	<u>20 000</u>		<u>970 345</u>

Таксировщик Попова (подпись разборчиво)

Код платежа	Вид платежа	Расчетный счет №	в
<u>23456</u>	<u>Безналичный</u>	<u>3447854885648/ бухгалтерия</u>	

Итого 970 345 Девятьсот семьдесят тысяч триста сорок пять рублей

Получено (цифрами и прописью)

Получил Кранов (подпись разборчиво)

б) при выдаче

-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Таксировщик - (подпись разборчиво)

Код платежа	Вид платежа	Расчетный счет №	в
<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	

Итого -Получено -

(цифрами и прописью)

Получил -

(подпись разборчиво)

Уведомление о прибытии груза 28/06, 12⁰⁰, №234

Оборотная сторона дорожной ведомости (форма ГУ – 1)

Накладную и груз получил 123
 « 28 » июня 2010 г.
 Ф. И. О. _____
Петрухин Иван Иванович
 По доверенности № 34
 От « 25 » июня 2010 г.
 Подпись _____ Дялин
 (разборчиво)

Отметки и переадресовки или перевалки груза

<p><i>Перевалка и переадресация не осуществлялась</i></p>

Календарные штампы о времени

<p><i>21 июня 2010 121/500</i></p>	<p><i>28 июня 2010 121/500</i></p>
<p>Приема груза к перевозке</p>	<p>Прибытия груза в пункт назначения</p>

Оборудование:

Конспект лекций

Требования к отчёту по практической работе:

В тетради для практических работ необходимо:

- указать тему и номер практической работы
- цель занятия
- отразить ход выполнения работы
- сделать вывод по работе

Критерии оценивания:

«2» - Задача не решена.

«3» - Задача решена с двумя незначительными ошибками.

«4» - Задача решена с одной незначительной ошибкой.

«5» - Задача решена без ошибок.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Тема Составление судовых ремонтных ведомостей.

Цель занятия: Изучение основных прицепов калькуляции и составления ремонтной ведомости.

- Закрепление, углубление, систематизация, обобщение теоретического материала;
- Развитие навыков самостоятельной деятельности

Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС СПО, МК ПДНВ Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

- составлять судовые ремонтные ведомости

знать:

- Суть судовых ремонтных ведомостей

Время выполнения: 2 академических часа

Содержание работы, алгоритм выполнения:

1	Изучить основную ремонтную документацию и виды ремонтных ведомостей
2	Изучить планирование ремонтных работ и процедуру составления сметной документации
3	Изучить методику расчета предварительной стоимости заводского ремонта
5	Изучить основные статьи калькуляции и виды калькуляции
6	Изучить основные принципы составления ремонтной ведомости
7	Составить и защитить отчет

Теоретические сведения:

Основной ремонтной документацией является:

- контракт на ремонт судна;
- ведомость заявленных ремонтных работ (ВРР);
- акт дефектации и исполнительная ремонтная ведомость.

Ведомость ремонтных работ (ВРР) устанавливает состав и объем работ.

В ведомостях указываются требуемые для ремонта материалы заготовки, детали, покупные изделия. Они служат основой для разработки технологической и конструкторской документации, распределение работ между цехами, определения сроков и стоимости работ.

По всем видам ремонта судов отдельно составляют ведомости нулевого этапа, доковых и ремонтных работ.

Каждая ведомость (за исключением ведомости доковых работ) содержит разделы по корпусной, механической, электрической и радионавигационными частями.

Ведомости ремонтных работ составляют отдельно на унифицированные и индивидуальные работы.

Для унифицированных работ ведомость составляют путем набора по сложившимся мировым ценам на рынке судоремонта.

Таблица 1- Ведомость унифицированных ремонтных работ

№	Шифр работы	Наименование работ	Единицы измерения	Количество штук	Цена единицы	Стоимость работы	Трудоёмкость нормачасов
1	3940538	Замена уплотнителей люковых закрытий	М	570	971	553	-
2	3940541	Гидравлические испытания люковых закрытий	Число трюмов	7	6780	41500	-

На индивидуальные работы, т.е. на работы, на которые необходимо составлять калькуляции стоимости, в ведомости должны быть приведены четкие, исчерпывающие данные по их содержанию и объемам.

Таблица 2- Ведомость индивидуальных ремонтных работ

№	Номер комплекта	Наименование работ	Единицы измерения	Количество штук	Чертёж	Материал
1	2	3	4	5	6	7

Планирование ремонтных работ и процедуру составление сметной документации

Согласно информационной модели Управление технической эксплуатации флота (УТЭФ) судовладельца на основании заявок руководителей групп технической эксплуатации флота (ГТЭС) составляет готовую план-заявку ремонта флота и информирует суда о выделенном бюджете на ремонт, после этого к назначенному сроку с судна в УТЭФ поступает ремонтная документация, которая корректируется ГТЭС и передаётся на СРЗ, где шифруется.

Зашифрованные ведомости поступают в вычислительный центр, где производится их осмечивание, затем ведомости возвращаются на производство для использования при подготовке к ремонту. после постановки судна на завод производят дефектацию и уточняют объём работ, затем ведомости уточняют и снова обсчитывают в вычислительном центре. Сметную документацию разрабатывает производственно-диспетчерский отдел (ПДО). Заказ поступает зам. ген. директора по производству, который визирует его и отправляет начальнику ПДО. Начальник ПДО распределяет по отделам: группе подготовки производства; бюро калькуляции и цен; столу заказов и прорабам.

1. Группа подготовки производства и бюро калькуляции подготавливает и расценивает прайс-лист по установленным нормам. Группа подготовки производства подготавливает выписку на материалы необходимые на ремонт судна. В случае если заказчик иностранный, то ремонтная ведомость переводится переводчиками, а затем передаётся группе подготовки производства. Прораб распределяет работу по цехам, следит за выполнением работы, а также согласовывает цены на дополнительные заказы.

2. Дополнительные заказы, также как и прайс-лист, расценивает бюро калькуляции. Расценки ведутся на основе основного прейскуранта, индивидуальных часовых норм, типовых норм, унифицированных. Прейскурант составлен на основе прейскуранта цен зарубежных и отечественных заводов.

3. Стол заказов присваивает заказу номер и в последующем заключает контракт с заказчиком.

Методику расчета предварительной стоимости заводского ремонта

После составления ведомостей определяют предварительную стоимость заводского ремонта:

$$Сз.р. = (Сур + Сир) * Ки + Rcc + Rbk$$

где: Сур - стоимость унифицированных работ;

Сир - стоимость индивидуальных работ;

Ки - индивидуальный коэффициент, характеризующий отклонение стоимости ремонта судна на донном СРЗ;

Rcc - расходы на содержание судоподъёмных сооружений;

Rbk - расходы на работу заводских буксиров и кранов.

Основные статьи калькуляции и виды калькуляции

Основные статьи калькуляции и виды калькуляции

1. Сырьё и материалы
2. Основная з/п производственных рабочих
3. Дополнительная з/п производственных рабочих
4. Отчисления на социальное страхование

5. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования
6. Цеховые расходы
7. Общезаводские расходы
8. Прочие производственные расходы
9. Расходы на освоение производства
10. Внепроизводственные расходы
11. Накопления

Основные принципы составления ремонтной ведомости

Первый вариант ремонтной ведомости готовят механики по своему заведованию и представляют их старшему механику для дальнейшего оформления и корректировки. Судовой вариант ремонтной ведомости передается суперинтенданту, который после ее изучения, согласования с техническим руководством судоходной компании и корректировки рассылает по судоремонтным заводам, участвующим в тендере.

При подготовке ремонтной ведомости должно быть учтено не только фактическое техническое состояние, но и тенденция его изменения на предстоящий межремонтный период.

Основные признаки качественно составленной ремонтной ведомости:

- ремонтная ведомость разделена на доковую и недоковую части;
- полнота по объему ремонтных и сопутствующих работ, причем понятная оценщику завода, который определяет цену каждой работы и всех работ ведомости;
- понимание содержания работ обеспечивается, помимо словесного описания, всеми доступными способами: эскизами, чертежами, фотографиями;
- формулировка объема работ понятна не только тому, кто составил ведомость, но и любому механику, которому предстоит участвовать в ремонте;
- содержит минимум работ, фактическое содержание которых определится уже в процессе ремонта после проведения дефектации (не должно быть работ, сформулированных в виде “выполнить ремонт по дефектации завода);
- содержит минимум работ, для выполнения которых требуется поставка СРП материалов и СЗЧ;
- учитывает не только фактическое техническое состояние, но и тенденции его изменения;
- учитывает объем предстоящих освидетельствований классификационным обществом;
- учитывает предписания других органов надзора; при составлении ведомости заранее обдумывается план и технология наблюдения и контроля механиками за качеством исполнения каждой позиции ремонтной ведомости и ее приемки.

Качество составленной ремонтной ведомости в значительной мере зависит от качества форм документации по учету технического состояния и качества информации, которую в них вносит каждый механик по своему заведованию.

Источниками для написания ремонтной ведомости являются:

- журнал учета технического состояния по заведованию;
- документы, содержащие требования к техническому состоянию СТС;
- акты предписания органов надзора;
- требования национальных и международных нормативных актов;
- акты предремонтной дефектации;
- ремонтные ведомости предыдущего ремонта;
- инструкции заводов-изготовителей, технические описания и чертежи, данные о материалах и размерах деталей.

Старший механик и суперинтендант заранее должны решить, какую часть работ по обеспечению проведения освидетельствования будет выполнять экипаж и какую часть следует передать СРЗ и соответственно включить в ремонтную ведомость.

При составлении ремонтной ведомости очень часто оказываются полезными ремонтные ведомости предыдущих ремонтов, так как значительная часть ремонтных работ повторяется из ремонта в ремонт, особенно доковая часть.

Поэтому в процессе написания ремонтной ведомости механику следует руководствоваться следующим:

- в ремонтную ведомость включать только те работы, которые требуют для своего выполнения нахождения судна на СРП;
- в доковую ремонтную ведомость включаются только доковые работы;
- для выполнения работ необходимо иметь соответствующие СЗЧ и материалы (должен быть решен вопрос об их поставке);
- учитывать объем освидетельствования, которое будет совмещено с ремонтом судна;
- ремонтная ведомость должна быть полной: по объему, по содержанию сопутствующих работ, по объему и качеству услуг, предоставляемых заводом;
- к ремонтной ведомости должны быть приложены эскизы, чертежи с указанием материалов, необходимых для их изготовления, фотографии.

Форма ремонтной ведомости (таб. 3), учитывающая приведенные выше принципы.

Таблица 3- Форма ремонтной ведомости

Судоходная компания:	Ремонтная ведомость		
Судно:			
Страница, № п/п, Дата	Включая		
Номер счета:	Отметить	Проверка загазованности помещения	
Наименование работы:		Освещение	
		Вентиляция	
Месторасположение:		Леса	
		Предварительная очистка	
Краткое описание объекта ремонта:		Последующая очистка	
		Кран	
		Транспортировка	
Описание работы:		Транспортировка внутри завода	
		Вспомогательное оборудование	
		Испытания давлением	
		Предохранение от коррозии	
		Покраска	
		Материалы судна	
		Материалы СРЗ	
		Нагрев	
		Включая	
			Рисунки
			Фото
			Эскизы
		Образцы	
Примечание:	Под контролем		
		Классификационного общества	
		Завода изготовителя	
		Другое	

Обращает внимание на себя развитая правая часть, в которой подробно приводятся все

сопутствующие работы и услуги (леса, вентиляция, нагрев, надзор и т. п.), приводятся ссылки на дополнительный информационный материал, необходимый для понимания и выполнения объема работ.

Примерно за 5 месяцев до предстоящего ремонта суперинтендант посещает судно с целью уточнения со старшим механиком ремонтной ведомости, посредством общения с механиками и выработки собственной оценки необходимого объема работ.

Примерно за 4 месяца до начала ремонта ремонтная ведомость должна быть готова к рассылке для проведения тендера.

Оборудование:

Конспект лекций и формы ведомостей

Требования к отчёту по практической работе:

Выполненная работа предоставляется преподавателю в рабочей тетради.

Содержание отчета:

1. Основная ремонтная документация и виды ремонтных ведомостей;
2. Планирование ремонтных работ и процедуру составления сметной документации;
3. Методику расчета предварительной стоимости заводского ремонта;
4. Основные статьи калькуляции и виды калькуляции;
5. Основные принципы составления ремонтной ведомости.

Вопросы для самоконтроля:

1. Основная ремонтная документация?
2. Виды ремонтных ведомостей?
3. Планирование ремонтных работ?
4. Процедуру составления сметной документации?
5. Методику расчета предварительной стоимости заводского ремонта?
6. Основные статьи калькуляции и виды калькуляции?
7. Основные принципы составления ремонтной ведомости?

Критерии оценивания:

«зачёт/незачёт» - ведомость представлена безошибочно (или с небольшими недочетами)/ ведомость представлена с серьезными ошибками (или не представлена вовсе)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Тема Анализ мотивации структурного подразделения. Разработка системы мотивации

Цель занятия:изучить сущность и методы мотивации. Научиться управлять мотивами деятельности работников.

- Закрепление, углубление, систематизация, системы мотивации работников структурного подразделения ;
- Разработка критериев системы мотивации работников

Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС СПО, МК ПДНВ ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.2 К 15, К 16, К 28, К 29, К 30

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

- проводить анализ мотивации работников структурного подразделения;
- предлагать и обосновывать системы мотивации для различных категорий промышленно-производственного персонала.

знать:

- сущность и виды мотивации работников предприятия;
- принципы мотивации работников предприятия.

Время выполнения: 1 академический час

Содержание работы, алгоритм выполнения:

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.

Проводить принципиальную перестройку всех аспектов деятельности предприятий, учиться эффективно работать в современных условиях нужно, в основном, с имеющимся персоналом. Поэтому проблема активизации работы, поиска и развития новых форм деятельности, изменения отношения к качеству продукции, ориентации на запросы потребителя, экономии ресурсов и затрат, — встает не только перед предприятием в целом, но и перед каждым его подразделением и службой, перед каждым работником. Естественно, что в этих условиях руководство особое внимание обращает на вопросы трудовой мотивации работников, на поиски действенных форм стимулирования всех групп персонала к эффективной, активной, высококачественной и динамичной работе, столь необходимой для выживания и прогрессивного развития предприятия в современных условиях хозяйствования.

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. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. 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, 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. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, который допустит непосредственный руководитель. В силу этих качеств он как работник ценится ниже других, не может претендовать на высокий заработок и внутренне смирился с этим. Поэтому он выступает за уравнильность, согласен на достаточно низкий заработок (лишь бы никто другой не получал существенно больше), чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Люмпенизированный работник удобен тем, что ему можно поручить дело, на которое не согласятся представители других типов мотивации. Кроме того, это — единственный тип работника, по отношению к которому сугубо административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным. 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.

Хотя чаще всего люди в своем отношении к работе руководствуются одновременно несколькими мотивами, но какие-то из них преобладают.

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.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Задание 1

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

Таблица 1 – Базовые понятия теории мотивации персонала

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:**Задание 1**

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

Таблица 3.1 – Базовые понятия теории мотивации персонала

№	Вопрос	Ответ
1	Мотивация персонала (определение). Сущность мотивации	
2	Перечислить базовые типы трудовой мотивации	
3.	Сущность инструментального типа трудовой мотивации	
4	Сущность профессионального типа трудовой мотивации	
5	Сущность патриотического типа трудовой мотивации	
6	Сущность хозяйского типа трудовой мотивации	
7	Сущность люмпенизированного типа трудовой мотивации	
8	Какие основные формы стимулирования должны применяться:	
а	Для рабочих, занятых техническим обслуживанием производства	
б	Для рабочих основных профессий	
в	Для руководителей подразделений и служб	
г	Для технических специалистов	
д	Для специалистов экономических служб	

Задание 2

Прочитать условие ситуационных задач. Ответить на предложенные вопросы.

Ситуационная задача 2.1

В одном из подразделений Московского метрополитена (технической лаборатории) работает коллектив в основном женского пола примерно одной возрастной категории (45 - 55 лет), с высшим образованием на инженерных должностях, с примерно одинаковыми должностными окладами. В течение 15 лет ими руководила пожилая женщина, применявшая авторитарные методы руководства, благодаря чему в коллективе соблюдалась дисциплина труда, но эффективность работы была крайне низкой. Сотрудники других подразделений, посылавшие документацию в эту лабораторию для проведения экспертизы, ждали результатов в течение нескольких лет, так как никакой мотивации к труду у сотрудниц лаборатории не было. Когда их руководительница ушла на пенсию, то руководство службы, которой подчиняется лаборатория, выбрало из их среды толковую сотрудницу и поставило на должность начальника лаборатории. Это, естественно, спровоцировало недовольство и возникновение конфликтных ситуаций в коллективе, так как каждая сотрудница считала себя вправе занять эту должность.

Для разрешения этой ситуации руководство службы сделало следующий шаг. Оно повысило должностные оклады всем сотрудникам лаборатории до верхнего предела в рамках инженерной категории (в среднем на 2500 руб.). После такого материального стимулирования эффективность работы сотрудниц резко повысилась, что было замечено всеми сотрудниками смежных подразделений. Документация, годами лежавшая без движения, проверялась за несколько дней, и, кроме того, сотрудницы сами инициировали увеличение объемов работы, прося прислать новые документы. 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

К началу опытов на заводе «Вестерн электрик» было напряженное положение, отмечалась высокая текучесть квалифицированных кадров. Руководители фирмы искали

способы повышения производительности труда, опираясь на теорию Тейлора. Например, устроили хорошее освещение рабочих мест, однако в течение трех лет не было обнаружено прямой связи между улучшением условий труда и повышением выработки.

Начало экспериментов Мэйо заключалось в том, что, помимо изменения освещения, он стал менять и время перерывов для отдыха, время работы и методы оплаты труда. Однако это не дало результатов, несмотря на то что по теории Тейлора производительность труда должна была увеличиваться.

Тогда была собрана группа работниц (6 сборщиц реле), которым выделили отдельную комнату, оснащенную приборами для измерения производительности, температуры, влажности и т. д. Целью эксперимента было выяснить, как влияют на производительность труда такие факторы, как перерывы в работе, сокращение рабочего времени и другие. Работа каждой сборщицы была одинаковой по сложности и состояла из однообразных операций. Работницы должны были работать в умеренном темпе, не стараясь обгонять друг друга. Этот эксперимент длился в течение 2,5 лет, и затем было обнаружено, что производительность труда каждой работницы выросла на 40% по сравнению с исходным уровнем.

Решающее значение имел, с точки зрения Мэйо, тот факт, что в этой группе возникли особые отношения между людьми. Работницы невольно организовали в сплоченный коллектив, так называемую неформальную группу, для которой были характерны взаимопомощь и поддержка.

Эксперименты показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду путем создания небольших неформальных групп. Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе.

Вопросы к ситуации 2.2

1. Предложите пример мотивации сотрудников на производстве через активизацию характерных для каждого человека духовных стимулов и создание неформальных групп.
2. Предложите мотивационную программу через использование системы вознаграждения в отраслях промышленного производства.

Ситуационная задача 2.3

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 2.3:

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?

Оборудование:

Конспект лекций

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение мотивации персонала.
2. Приведите примеры того, как одинаковые потребности могут порождать различные мотивы деятельности. Объясните, почему это возможно.
3. Назовите по пять наиболее важных, по Вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- Вас лично в группе;
- неквалифицированного рабочего
- квалифицированного технолога;
- мастера цеха

Требования к отчёту по практической работе:

Ответьте письменно на вопросы и задания

Критерии оценивания:

- «2» - Задания не решены.
- «3» - Задания решены с двумя незначительными ошибками.
- «4» - Задания решены с одной незначительной ошибкой.
- «5» - Задания решены без ошибок.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Тема Анализ конфликтных ситуаций

Цель практического занятия: формирование, отработка умений и навыков разрешения конфликта на предприятии.

Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС

ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.3 К 16

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

- проводить анализ конфликтных ситуаций;
- предотвращать конфликтные ситуации;

знать:

- сущность и виды конфликтов в организации;
- причины конфликтных ситуаций в трудовых коллективах;
- процесс развития конфликта;
- способы разрешения конфликтов.

Время выполнения: 2 академических часа

Содержание работы, алгоритм выполнения:

Конфликт – это столкновение противоположных целей, позиций, мнений, взглядов людей как субъектов взаимодействия. Конфликт всегда связан с субъективным осознанием людьми противоречивости своих интересов как членов тех или иных социальных групп.

Многие конфликты происходят потому, что люди занимают определённые позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций. Таким образом, их ложная ориентация

становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон.

Причины конфликтных ситуаций в трудовом коллективе могут быть весьма разнообразны. К числу наиболее распространённых относятся:

- недостатки в организации производственных процессов,
- неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимулирования;
- неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимулирования;
- неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного и т.д.);
- недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчинённых под влиянием стиля работы прежних руководителей;
- нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников (например, «старожилами» и «новичками», выделение «незаменимых» и т.д.);
- рассогласование интересов людей, их функций в трудовой деятельности; несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий; личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера и др.

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 удовлетворённости 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 приведёт 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. Наиболее эффективным является в ситуациях сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различия во власти; важности решения для обеих сторон; беспристрастности участников.

Распространенные ситуации в сфере труда показаны в приложении 3.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Задание 1

Изучите теоретический материал. Структурируйте ответы на вопросы в виде таблицы 15.1:

Таблица 15.1 – Базовые понятия теории конфликтов

<i>№пп</i>	<i>Вопрос</i>	<i>Ответ</i>
1	Конфликт (определение)	
2	Проявление межличностного конфликта	
3	Проявление конфликта между личностью и группой	
4	Проявление межгруппового конфликта	
5	Решение конфликта через соперничество	
6	Решение конфликта через компромисс	
7	Решение конфликта через приспособление	
8	Решение конфликта через избегание.	
9	Решение конфликта через сотрудничество	

Задание 2

Решите ситуационные задачи.

Ситуационная задача 2.1

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

Вопросы к ситуации 2.1:

1. Какова должна быть тактика руководителя?

2. Какова должна быть тактика подчиненного?

1. На совещании торговых агентов Иванов И.И. сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения Иванов И.И. отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает Иванов И.И., тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Борисов В.В. замечает: «Я вижу, да. Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступает тишина и общая неловкость.

2. Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

3. Руководитель Борисов В.В. дает задание Иванову И.И. приобрести оборудование определенной марки. Иванов И.И. пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но Борисов В.В., за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Иванова И.И. в его правильности. Иванов И.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 Борисову В.В. на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Иванова И.И. подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда Борисов В.В. вызывает к себе Иванова И.И., чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, возникает напряженность в общении.

4. Новая сотрудница, занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

5. Работник Иванов И.И. 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 Иванов И.И. получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Ситуационная задача 2.2

Конфликтные ситуации в коллективе

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых 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 разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам.

❖ собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем. Каждый из этих признаков - серьезный настораживающий сигнал, но уладить 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 спровоцировать 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 к ситуации 2.1:

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?

Ситуационная задача 2.3

Конфликты с руководителями

В организациях нередко возникают конфликтные ситуации подчиненных с руководителями, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела.

При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

❖ исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;

❖ научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного» руководителя - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы служите не отдельному лицу, а вашей организации и ее целям;

❖ искать точку соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути - свалить все неувязки на плохого руководителя. Если в чем-то вы с ним расходитесь, то в другом можете и сойтись;

❖ испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве.

❖ Жалобы сведите к минимуму.

Заметим, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Вопросы к ситуации 2.3:

1. Если непосредственный руководитель, по вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у вас раздражение, то, что из предложенного ранее вы постарались бы применить на практике?
2. Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации вы бы испробовали?

3. Как вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями?

Ситуационная задача 2.4

Конфликтная ситуация с подчиненными

Ваша подчиненная сотрудница — контролер Галина Волкова — постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, не использует свои возможности в полную силу. Последнее ее упущение привело к приходу рекламации на продукцию предприятия. До Вашего прихода в эту организацию на должность «Контрольный мастер» она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой на предприятии она дорожит, так как зарплата — единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности «контролер» ее нельзя.

Вопросы к ситуации 2.4:

1. Можно ли назвать поведение контролера Галины Волковой деструктивным?
2. Какие Вы предприняли бы меры для разрешения данной кризисной ситуации?

Ситуационная задача 2.5

Кризисный менеджер

Однажды молодой (только что назначенный) директор небольшого холдинга в Москве — около 20 производственных организаций — пригласил специалистов консалтинговой фирмы для разработки программы развития. После полутора месяцев напряженной работы была сделана очень удачная программа. При обсуждении вопросов работы с персоналом, в ответ на предложения о необходимости создания команд с четким распределением властных полномочий между менеджерами холдинга молодой директор сказал: «Власть не дают, ее завоевывают... Я буду работать с каждым руководителем персонально! ...У меня такой стиль...»

Было понятно, что программа не будет внедрена никогда. Хотя она и была одобрена «на самом верху», за последующие два месяца молодой директор благополучно развалил существующие командные звенья... а еще через 3 месяца его сняли.

Вопросы к ситуации 2.5:

1. Как Вы думаете, какие личные цели он преследовал?
2. Типично ли его «понимание жизни» для очень широкого круга современных российских управленцев?

Ситуационная задача 2.6

Конфликтная ситуация

После объединения двух НИИ нефтехимической промышленности появилось вакантное место заместителя директора по науке. На эту должность объявили конкурс, на который подали 4 заявления, в том числе Сидоров — подполковник Российской армии, канд. хим. наук, 40 лет, энергичный, работал зав. кафедрой в одном из военных училищ города. Его дисциплина, подтянутость, практический опыт руководства, а также заверение директору, что он «будет в его команде», стали решающими. Первый год дела шли просто блестяще. Был хороший государственный заказ. Наведен порядок в лабораториях, закуплено новое оборудование, запущены в экспериментальное производство новые образцы продукции, улучшилась дисциплина в отделах. Сидоров работал с энтузиазмом и пришлось «ко двору» в новом НИИ. Он вскоре сошелся с замом по хозяйственной работе Яблоковым, который также долго служил в армии.

По итогам выполнения госзаказа директор Ершов сказал своим заместителям: «Я готов удвоить всем руководителям зарплату со следующего года, если дела пойдут так же хорошо и дальше. Большого госзаказа у нас не будет, и надо будет работать по прямым договорам с предприятиями, обеспечить полное выполнение плана по доходам и ввести в строй новый лабораторный корпус». В интересах дела он назначил Сидорова первым заместителем и

передал в его подчинение ряд новых отделов, сосредоточив у себя функции стратегии развития, систему управления и управление финансами.

Директору было 50 лет. Доктор наук, известный в своей области ученый, с хорошими связями, он руководил НИИ уже 5 лет. Он полностью отдавал себя работе, работая по 12 ч. ежедневно, прекрасно разбирался в хозяйстве, многие новые проекты шли под его руководством. Он не был лишен недостатков: прямой до резкости, он становился занудливым в оперативном контроле, старался решить сразу много проблем, иногда не успевал на важные встречи и деловые совещания. Сотрудники поговаривали также, что «директор сидит на двух стульях», так как процесс объединения двух НИИ затянулся на целый год.

Для успешного выполнения годового плана нужно было ввести в строй новый корпус, заключить хоздоговора на 5 млн руб. и провести сертификацию экспериментального продукта НИИ. Ввод в строй нового корпуса поручили Яблокову, а решение остальных задач Сидорову. Вскоре директор Ершов уехал в Великобританию для закупки нового оборудования.

Возвратился директор через месяц и, войдя в курс дела в НИИ, отметил на дирекции следующие проблемы

- ❖ финансирование госзаказа практически прекращено. В бюджете денег почти нет;
- ❖ заключение хоздоговоров с предприятиями ведется вяло: вместо 5 млн руб. они заключены всего на 2 млн руб. Это недоработка первого зама Сидорова;
- ❖ строительство нового корпуса ведется хорошо. Для его пуска нужно 1 млн руб., который придется снять с хоздоговорных денег;
- ❖ нужно «заморозить» увеличение зарплаты всем на ближайшие полгода.

Обсуждение на дирекции было горячим, и спор возник вокруг двух вопросов.

Во-первых, как быть с обещанным повышением зарплаты руководству и сотрудникам НИИ в два раза? Ведь 1 млн руб. с «договорных денег» предназначались на зарплату и социальные нужды НИИ.

Во-вторых, следует ли «заморозить» ввод нового корпуса и запуск нового продукта и экономить на новых разработках?

Неожиданно в оппозицию директору встали оба заместителя — Сидоров и Яблоков. Директор взял на себя принятие единоличного решения:

«Без перспективного нового продукта мы не выживем в будущем. Нас ждет гарантированная оплата за продукт в валюте, поэтому надо срочно вводить новый корпус и «заморозить» увеличение зарплаты».

Часть сотрудников НИИ (около 20 %) уволились и ушли в коммерческие структуры. После Нового года по инициативе Сидорова и Яблокова состоялось собрание трудового коллектива НИИ, на котором директору пришлось доказывать необходимость непопулярных мер и просить еще на полгода затянуть пояса в связи с инфляцией. «Мы не можем платить двойную зарплату при двойном снижении доходов от результатов деятельности НИИ», — говорил Ершов. «Принцип социальной справедливости — главный, сотрудники живут на зарплату, и надо держать обещания», — отвечал Сидоров.

Вопросы к ситуации 2.6:

1. Как Вы думаете, почему успешно работающее предприятие оказалось в кризисной ситуации?
2. Постройте «дерево рисков и причин кризиса» для данного НИИ.
3. Разработайте план кадровых мероприятий по урегулированию данной кризисной ситуации.

Рекомендация для преподавателя:

Решение ситуационной задачи 2.6 можно провести в форме деловой игры под названием «Групповая дискуссия». Её сущностью является то, что за «круглый стол» усаживаются 6–8

студентов. Они начинают обсуждать ситуацию самостоятельно, без участия преподавателя и остальных студентов, которые наблюдает за их работой «со стороны».

Аналізу подлежат следующие стороны работы «фокус-группы»:

- ❖ *кто первым начал дискуссию?*
- ❖ *кто занимает «доминирующую» позицию в группе?*
- ❖ *умения видеть проблемы и предлагать пути решения*
- ❖ *умения делать выводы*
- ❖ *умения «слушать» и «слышать» других участников групповой дискуссии*
- ❖ *культура речи участников обсуждения*

По итогам проведенной игры преподаватель и слушатели, не принимающие участие в групповой дискуссии, делают вывод: кто из участников «фокус-группы» имеет наибольшие способности к управленческой деятельности в перспективе.

На практике метод групповой дискуссии в комплексе с другими методами отбора может быть использован для тестирования кандидатов на пост руководящих сотрудников.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сущность понятия «конфликт»
2. Перечислите наиболее распространенные причины конфликтных ситуаций в трудовом коллективе
3. Как проявляется межличностный конфликт?
4. Как проявляется конфликт между личностью и группой?
5. Как проявляется межгрупповой конфликт?
6. Раскройте сущность основных стратегий выхода из конфликта
7. Каковы принципы предотвращения конфликтов?
8. Какие черты характера должен иметь менеджер, чтобы не поддаваться на провокацию конфликта?

Критерии оценивания:

- «2» - Задача не решена.
- «3» - Задача решена с двумя незначительными ошибками.
- «4» - Задача решена с одной незначительной ошибкой.
- «5» - Задача решена без ошибок.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №10

(Тема 3.2. ПР 1)

Тема Оценка экономической эффективности деятельности подразделения

Цель занятия: закрепить теоретические знания и приобрести практические навыки

решения задач на определение экономической эффективности деятельности подразделения

Формирование компетенций/компетентностей в соответствии с требованиями ФГОС ОК 01 - 06, ОК 09 ПК 3.1 - ПК.3.3. К 15, К 16, К 28, К 29, К 30

Требования к результатам освоения учебной дисциплины в соответствии с ФГОС СПО, МК ПДНВ: Обучающийся должен

уметь:

- рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели, характеризующие эффективность выполняемых работ,
- применять методы эффективного управления ресурсами

знать:

- сущность показателя «прибыль»;

- состав балансовой прибыли предприятия;
- процесс формирования чистой прибыли предприятия;
- сущность и виды рентабельности;
- пути повышения уровня рентабельности;
- методику расчета показателей прибыли и рентабельности.

Время выполнения: 2 академических часа

Содержание работы, алгоритм выполнения:

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Прибыль является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности

любой коммерческой организации. Как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, получаемый в результате производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Общая сумма балансовая прибыли предприятия складывается из прибыли по отдельным видам деятельности. Размер балансовой прибыли определяется по формуле:

$$Пб = \pm Пр \pm Пн \pm Пво$$

где Пб - балансовая прибыль, руб.;

Пр - прибыль (убыток) от реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг;

Пн - прибыль (убыток) от реализации имущества предприятия;

Пв.о. - прибыль (убыток) от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) - это финансовый результат, полученный от основной деятельности предприятия, которая может осуществляться в любых видах, зафиксированных в уставе и не запрещенных законом. Прибыль от реализации продукции рассчитывается как разность между выручкой от реализации (без НДС и акцизов) и затратами на производство и реализацию.

Прибыль от реализации основных средств и иного имущества предприятия - это финансовый результат, не связанный с основными видами деятельности предприятия. Он отражает прибыль (убыток) от прочей реализации, к которой относится продажа на сторону различных видов имущества, числящегося на балансе предприятия, за вычетом связанных с этим затрат.

Финансовые результаты от внереализационных операций - это прибыль (убыток) по операциям различного характера, не относящимся к основной деятельности предприятия и не связанным с реализацией продукции, основных средств, иного имущества предприятия, выполнения работ, оказания услуг. К ним относятся: доходы от долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений, от сдачи имущества в аренду, сальдо полученных и уплаченных штрафов, пени, неустоек, прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году, положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте; убытки по операциям прошлых лет, недостача материальных ценностей, выявленная при инвентаризации, отрицательные курсовые разницы по валютным счетам в иностранной валюте и др.

Балансовая прибыль, уменьшенная на величину платежей в бюджет и процентов за банковский кредит, представляет собой **расчетную прибыль**.

Остающаяся в распоряжении предприятия после внесения налогов и других платежей в бюджет часть балансовой прибыли называется **чистой прибылью**. Она характеризует конечный финансовый результат деятельности предприятия.

Об эффективности работы предприятия недостаточно судить только по одному показателю - прибыли. Например, две фирмы получают одинаковую прибыль, но при этом по-разному используют имеющиеся у них производственные фонды и затраты. Значит ли это, что обе фирмы работают одинаково эффективно? - Нет. Для более правильной оценки необходимо сопоставить полученный результат в виде прибыли с понесенными затратами. Такое соизмерение прибыли с затратами называется **рентабельностью**.

Известны два варианта определения рентабельности:

➤ **отношение прибыли к текущим затратам** - издержкам предприятия (себестоимости), выраженное в процентах и рассчитываемое по формуле:

$$P = \frac{П}{С} \times 100\%$$

где

P - рентабельность, %;

П - прибыль, руб.;

С - себестоимость, руб.;

➤ **отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и оборотных средств**, также выражаемое в процентах и определяемое по формуле:

$$P = \frac{\Pi}{C_{\text{оф}} + C_{\text{ос}}} \times 100\%$$

где $C_{\text{оф}}$ - среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;

$C_{\text{ос}}$ - стоимость оборотных средств, руб.

В зависимости от того, какая прибыль используется при расчете (балансовая или расчетная) определяется общая или расчетная рентабельность.

Общая рентабельность производства - это отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и нормируемых оборотных средств, выраженное в процентах. Она рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{общ}} = \frac{\Pi_{\text{б}}}{C_{\text{оф}} + C_{\text{ос}}} \times 100\%$$

где $P_{\text{общ}}$ - общая рентабельность, %.

Расчетная рентабельность - это отношение расчетной прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и нормируемых оборотных средств, выраженное в процентах. Она определяется по формуле:

$$P_{\text{расч}} = \frac{\Pi_{\text{расч}}}{C_{\text{оф}} + C_{\text{ос}}} \times 100, \%$$

где $P_{\text{расч}}$ - расчетная рентабельность, %.

Рентабельность продукции рассчитывается по всей реализованной продукции и по отдельным ее видам. Рентабельность всей реализованной продукции определяется как отношение прибыли от реализации продукции к ее полной себестоимости. Этот показатель позволяет судить об эффективности текущих затрат предприятия и доходности реализуемой продукции. Соответствующий расчет представлен в формуле:

$$P_{п} = \frac{П_{р}}{С_{п}} \times 100, \%$$

где $P_{п}$ - рентабельность продукции, %.

Этот показатель также может рассчитываться как по балансовой, так и по чистой прибыли.

Оценочным показателем производственно-хозяйственной деятельности предприятия является *рентабельность продаж*. Она отражает уровень спроса на продукцию, работы и услуги, насколько правильно предприятие определило товарный ассортимент и товарную стратегию. Рентабельность продаж определяется по формуле:

$$P_{п} = \frac{П_{ч}}{В} \times 100, \%$$

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Решить задачи. Сделать выводы.

Задача 1

Определить общую рентабельность производства на 2015 год, если:

- ✓ годовой план реализации продукции предприятия (выручка) в оптовых ценах составит 100 млн. руб.; **(В)**
- ✓ полная себестоимость реализованной продукции - 70 млн. руб.; **(С)**
- ✓ прибыль от реализации основных средств предприятия - 10 млн. руб.; **(Пос)**
- ✓ штрафы, пени, неустойки, подлежащие оплате предприятием - 500 тыс. руб. (0,5 млн. руб.); **(Ш)**
- ✓ среднегодовая стоимость основных фондов - 65 млн. руб.; **(Соф)**
- ✓ среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств - 90 млн. руб. **(Соб.)**

Произвести оценку экономической эффективности деятельности подразделения в 2015 году, если в 2014 году рентабельность производства составила 37%.

Решение - по действиям**Задача 2**

Определить общую рентабельность производства на 2015 год, если:

- ❖ годовой план реализации продукции предприятия (выручка) в оптовых ценах составит **200 млн. руб.**; (В)
- ❖ полная себестоимость реализованной продукции - 80 млн. руб.; (С)
- ❖ прибыль от реализации основных средств предприятия - 25 млн. руб.; (Пос)
- ❖ штрафы, пени, неустойки, подлежащие оплате предприятием - 200 тыс. руб. (0,2 млн. руб.); (Ш)
- ❖ среднегодовая стоимость основных фондов - 40 млн. руб.; (Соф)
- ❖ среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств - 60 млн. руб. (Соб.)

Произвести оценку экономической эффективности деятельности подразделения в 2015 году, если в 2014 году рентабельность производства составила 30%.

Задача 3

Определить расчетную рентабельность производства на плановый период, если:

- ❖ годовой план реализации продукции предприятия (выручка) в оптовых ценах составит 80 млн. руб.; (В)
- полная себестоимость реализованной продукции - 50 млн. руб.;(Сп)
- среднегодовая стоимость основных фондов - 46 млн. руб.;(Соф)
- среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств - 54 млн. руб.; (Соб.)
- плата за кредит запланирована в размере 3 млн. руб.;(К)
- плата за имущество - 5 %. (%налога)

Произвести оценку экономической эффективности деятельности подразделения в плановом году, если в отчетном году рентабельность производства составила 30%.

Задача 4

Определить расчетную рентабельность производства на плановый период, если:

- ❖ годовой план реализации продукции предприятия (выручка) в оптовых ценах составит **93 млн. руб.**; (В)
- ❖ полная себестоимость реализованной продукции - 55 млн. руб.;(Сп)

- ❖ среднегодовая стоимость основных фондов - 55 млн. руб.;(Соф)
- ❖ среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств - 63 млн. руб.; (Соб.)
- ❖ плата за кредит запланирована в размере 2 млн. руб.;(К)
- ❖ плата за имущество - 5 %. (% налога)

Произвести оценку экономической эффективности деятельности подразделения в плановом году, если в отчетном году рентабельность производства составила 11%.

Задача 5

Сравнить рентабельность продукции за три квартала на основе следующих данных:

Таблица - Расчет рентабельности продукции

Показатель	Ед. изм.	Квартал года		
		1	2	3
1	2	3	4	5
– Цена одного изделия (Ц)	руб.	1800	1611	1900
– Себестоимость одного изделия (Сп)	руб.	1000	1100	1230
– Прибыль от реализации единицы продукции (Пр)	руб.			
– Рентабельность продукции (Ррасч)	%			
$P_{расч} = \frac{P_{расч}}{C_{оф} + C_{ос}} \times 100\%$				

Оборудование:

Конспект лекций. Калькулятор.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит отличие валовой и чистой прибыли?
2. Что представляет собой показатель рентабельности?
3. Каким образом можно повысить рентабельность производства?
4. Что такое прибыль? Назовите источники получения прибыли.
5. Из каких элементов складывается общая сумма балансовая прибыли предприятия?
6. Что включает прибыль от реализации продукции (работ, услуг)?
7. Что такое рентабельность? Перечислите показатели рентабельности.
8. Каковы пути повышения уровня рентабельности?

Требования к отчёту по практической работе:

Выполненная работа предоставляется преподавателю в рабочей тетради. Отчет должен быть составлен аккуратно и содержать:

1. название работы
2. цель работы
3. содержание работы – выполнить все 5-ть задач
4. верно решенные задачи

5. ответы на вопросы
6. вывод

Критерии оценивания:

«зачёт/незачёт» - задачи решены и предоставлены аргументы/ ситуация не решена и не предоставлены аргументы

ПЕРЕЧЕНЬ

вопросов и практических заданий для подготовки к квалификационному экзамену по ПМ.03 Организация работы структурного подразделения для обучающихся по специальности 26.02.05 Эксплуатация судовых энергетических установок

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ

1. Сущность современного управления
2. Элементы организации и процесса управления
3. Концепции развития управления
4. Внутренняя среда организации
5. Внешняя среда организации
6. Сущность понятия «управленческое решение».
7. Назовите 3 стадии управленческого решения.
8. Перечислите методы принятия управленческих решений.
9. Сущность маржинального анализа и его роль в принятии управленческих решений
10. Построение организационной структуры подразделения
11. Методы делегирования полномочий и ответственности.
12. Дайте определение мотивации персонала.
13. Приведите примеры того, как одинаковые потребности могут порождать различные мотивы деятельности. Объясните, почему это возможно.
14. Виды и формы контроля.
15. Этапы контроля и психологические аспекты контроля.
16. Критерии эффективности контроля.
17. Формальные и неформальные организации.
18. Понятие и сущность конфликта (виды, причины, последствия).
19. Методы управления конфликтами.
20. Подходы к понятию лидерство.
21. Стили управления.
22. Понятие и критерии эффективности управления
23. Основные показатели деятельности судходной компании.
24. Производственный травматизм и методы его предотвращения.
25. Основная ремонтная документация
26. Виды ремонтных ведомостей
27. Планирование ремонтных работ
28. Методика расчета предварительной стоимости заводского ремонта
29. Основные статьи калькуляции и виды калькуляции
30. Основные принципы составления ремонтной ведомости
31. Экономические ресурсы отрасли. Материально-техническая база отрасли
32. Принципы финансово-хозяйственной деятельности.
33. Основы учёта, отчётности и анализа финансово-хозяйственной деятельности судна.
34. Системы и формы оплаты труда.
35. Классификация методов управления. Виды вознаграждения
36. Содержательные теории мотивации
37. Нормативно-правовая документация в сфере водного транспорта.

38. Правила первичного документооборота.
39. Техническая документация и судовая отчетность
40. Отличие валовой и чистой прибыли
41. Что представляет собой показатель рентабельности
42. Каким образом можно повысить рентабельность псудоходной
43. Что такое прибыль? Назовите источники получения прибыли.
44. Что такое рентабельность? Перечислите показатели рентабельности.
45. Перечислите пути повышения уровня рентабельности.

Практическое задание № 1. Внутренняя среда организации, её состав (численность, квалификация) на основе каких факторов формируется. Приведите примеры и обоснуйте их.

Практическое задание № 2. Какие основные трудовые права и обязанности должен знать и выполнять работник?

Практическое задание № 3. Организационные структуры управления, их виды. Организационная структура судна, как осуществляются связи управления на судне.

Практическое задание № 4. Какие основные права имеет работодатель и какие обязанности он должен выполнить по отношению к работнику?

Практическое задание № 5. Рассчитайте плановую сумму амортизационных отчислений на рейс по следующим данным: Время эксплуатации судна 335 судо/суток Продолжительность рейса – 16,1 судо/суток Норма амортизации – 20% Балансовая стоимость судна 6210,000 руб.

Практическое задание № 6. Ваш подчиненный нарушил распорядок дня, ваши действия

Практическое задание № 7. Что указывается трудовом договоре?

Практическое задание № 8. На какой срок может быть заключен трудовой договор?

Практическое задание № 9. Какие документы вы обязаны предъявить при заключении трудового договора?

Практическое задание № 10. Провозная способность судна, от каких факторов зависит (перечислить) и как она рассчитывается?

Практическое задание № 11. При постоянном контакте с подчиненным какие управленческие функции выполняет руководитель?

Практическое задание № 12. В скольких экземплярах составляется трудовой договор и когда он вступает в силу?

Практическое задание № 13. Вашим подчиненным нарушены требования и инструкции по несению вахтенной службы. Какие методы воздействия на подчиненного и в какой форме вы примите?

Практическое задание № 14. Расположите источники трудового права РФ в порядке от высшего к низшему: Указ Президента, Постановление Правительства, Конституция РФ, коллективный договор, приказ Министра транспорта, приказ капитана судна, Федеральный закон.

Практическое задание № 15. Качественные показатели работы судна: коэффициент ходового времени, коэффициент балласта, как они рассчитываются?

Практическое задание № 16. Возникла конфликтная ситуация на судне из-за несправедливого распределения материальных ресурсов. Каким образом можно разрешить ситуацию? Ваши действия.

Практическое задание № 17. В каких случаях работник обязан проходить испытательный срок при приеме на работу, и каким образом это происходит?

Практическое задание № 18. Как определяется продолжительность рейса?

Практическое задание № 19. Какие функции управления, составляющие цикл менеджмента, выполняет руководитель любого уровня управления.

Практическое задание № 20. Что обязан сделать работодатель в последний рабочий день работника?

Практическое задание № 21. Как рассчитать ходовое время судна в рейсе?

Практическое задание № 22. Действия вашего подчиненного угрожают выходом из строя судовой техники. Ваши действия.

Практическое задание № 23. Что указывается в трудовом договоре?

Практическое задание № 24. Рейсовое планирование способности, задачи, цели, основные направления.

Практическое задание № 25. Конфликт, виды, причины возникновения. какие виды конфликтов возможны на судне и как они разрешаются?

Практическое задание № 26. За что работодатель может отстранить вас от работы?

Практическое задание № 27. Как происходит расторжение трудового договора по

Практическое задание № 28. Трамповое судоходство. Судно совершает простой рейс, составьте перечень грузов, укажите типы судов, используемых в зависимости от груза.

Практическое задание № 29. Как происходит расторжение трудового договора по соглашению сторон?

Практическое задание № 30. Эксплуатационные расходы судна, перечислить основные статьи затрат. Как определяется суточный норматив эксплуатационных расходов.

Практическое задание № 31. В чем заключается этика делового общения руководителя по отношению к подчиненным.

Практическое задание № 32. Как происходит расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию)?

Практическое задание № 33. По каким причинам трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работодателя?

Практическое задание № 34. Какими основными документами по организации и ведению борьбы за живучесть судна должен пользоваться руководитель.

Практическое задание № 35. Роль руководителя и его действия в период адаптации “новичка” к коллективу, условиям труда, режиму

Практическое задание № 36. В каких случаях и на какой срок работодатель имеет право перевести вас на другую работу?

Практическое задание № 37. Какой принцип управления лежит в основе руководства судна?

Практическое задание № 38. На какие виды отдыха имеет право работник?

Практическое задание № 39. Ваш подчиненный четко выполняет указания, откликается на ваши просьбы, проявляет интерес к профессии. Какие формы мотивации, стимулирования труда вы можете применить.

Практическое задание № 40. Порядок применения дисциплинарных взысканий к работнику.

Практическое задание № 41. Конфликт, виды, причины возникновения. какие виды конфликтов возможны на судне и как они разрешаются?

Практическое задание № 42. Как учитывается рабочее время и время отдыха работников плавающего состава судов морского флота?

Практическое задание № 43. Как учитываются аварийные и авральные работы на судне?

Критерии оценки в ходе квалификационного экзамена

Ответ оценивается на «отлично», если обучающийся исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно излагает материал по вопросам билета, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с решением практических задач и способен обосновать принятые решения, не допускает ошибок.

Ответ оценивается на «хорошо», если обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу его излагает, не допускает существенных неточностей при ответах, умеет грамотно применять теоретические знания на практике, а также владеет необходимыми навыками решения практических задач.

Ответ оценивается на «удовлетворительно», если обучающийся освоил только основной материал, однако не знает отдельных деталей, допускает неточности и некорректные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала и

испытывает затруднения при выполнении практических заданий.

Ответ оценивается на «неудовлетворительно», если обучающийся не раскрыл основное содержание материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания.

Основные печатные и/или электронные издания

1. Голинев В.И. Организация, нормирование и оплата труда на водном транспорте: учебник / В.И. Голинев. – СПб. : Изд-во ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова, 2015. – 283с. – ISBN 978-5-9509-0197-3
2. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования/ О.А.Горленко, Д.В.Ерохин, Т.П.Можяева. – 2-е изд., испр. и доп.– Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 217 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-16492-3.
3. *Акмаева Р.И.* Менеджмент : [Электронный ресурс]: учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=491959
4. Менеджмент: [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. М.Л. Разу. – М.: Изд-во КНОРУС, 2016. – 319 с. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/920504/view2/1>
5. Дмитриев, В.И. Первая медицинская помощь на судах / учебное пособие / В.И. Дмитриев, К.К. Раевский. – Москва: «МОРКНИГА», 2011. – 110 с.
6. Международная конвенция по предотвращению загрязнения с судов 1973 г., измененная протоколом 1978 г. к ней. В трех книгах. Кн. I и II. – СПб: ЗАО ЦНИИМФ, 2000. – 761 с.
7. Международное руководство по судовой медицине – Женева: Всемирная организация здравоохранения, 1992. – 445 с.
8. Попович, В.А. Первая медицинская помощь плавсоставу: учебное пособие / В.А. Попович. – М.: РКонсульт, 2004. – 176 с.
9. Баранов, Е.Ф. Безопасность труда на объектах водного транспорта : [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Ф. Баранов. – М.: Альтаир : МГАВТ, 2013. - 445 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=430030
- 10 Баранов, Е.Ф. Основы безопасности жизнедеятельности на водном транспорте : [Электронный ресурс]: учебное пособие для учащихся СПО / Е.Ф. Баранов, В.К. Новиков, В.Г. Сазонов. – М.: Альтаир : МГАВТ, 2015. – 172 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=430028
11. Основы выживания на море : [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.Н. Петров [и др.]; под. общ. ред. С. Ю. Развозова. – СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова. – 2013. – 52 с. – Режим доступа: <http://edu.gumrf.ru/elektronnaya-biblioteka-metodicheskikh-materialov/elektronnaya-biblioteka/element/view/5171/>
12. Веселов Г.В. Экономика отрасли: основные фонды, расходы и прогрессивные технологии на водном транспорте : [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.В. Веселов. – Н. Новгород: Изд-во ФГБОУ ВО «ВГУВТ», 2015. – 96 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/73036/#1>
13. Драчева Е.Л. Менеджмент : [Электронный ресурс] / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. – 204 с. – Режим доступа: <http://www.academia-moscow.ru/reader/?id=293434>
14. Казначевская Г.Б. Менеджмент : [Электронный ресурс]: учебник для СПО / Г.Б. Казначевская. – М.: Изд-во КНОРУС, 2018. – 240 с. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926126/view2/1>
15. Ермолин, Ю.Д. Курс лекций ПМ.02. Управление безопасностью на транспорте : [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Ю.Д. Ермолин. – Архангельск. – 2015. – 14 с. – Режим доступа: <http://edu.gumrf.ru/elektronnaya-biblioteka-metodicheskikh-materialov/elektronnaya-biblioteka/element/view/12454/>

16. Новиков, В.К. Предотвращение загрязнения водной среды водным транспортом : [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.К. Новиков. – М.: Альтаир : МГАВТ, 2014. – 282 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=430029