

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО РЫБОЛОВСТВУ

**«Владивостокский морской рыбопромышленный колледж»
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования**

**«Дальневосточный государственный технический
рыбохозяйственный университет»**

(«ВМРК» ФГБОУ ВО «Дальрыбвтуз»)

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель начальника
колледжа по УВР

 Г.Л. Рубанова
«01» сентября 2021г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ
ПМ. 02 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

для специальности
26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудованияи средств автоматики

Владивосток
2021

ОДОБРЕНО
Предметно-цикловой комиссией
ОГСЭ дисциплин
Председатель ПЦК
Багрова Т.Ю. Багрова
Протокол № 1
от «01» сентября 2021г.

Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой
ПМ.02 Организация работы коллектива исполнителей для специальности 26.02.06
Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики

Составитель: преподаватель Владивостокского
морского рыбопромышленного колледжа И.Р. Ладикова И.Р. Ладикова

Введение

Практические занятия направлены на формирование специалиста широкого профиля, способного обобщать экономические явления, обеспечивать развитие предприятий, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Методические указания по выполнению практических занятий содержат комплекс заданий, охватывающих основные аспекты организации и управления работы структурного подразделения.

Содержанием практических работ является решение различного рода ситуаций, тестовых заданий.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов – их теоретической готовности к выполнению задания.

Формы организации работы обучающихся на практических занятиях могут быть следующих видов: фронтальная, групповая и индивидуальная.

При фронтальной форме организации работ все обучающиеся выполняют одновременно одну и ту же работу.

При групповой форме организации работ одна и та же работа выполняется микрогруппами по 2-5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый студент выполняет индивидуальное задание.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов – их теоретической готовности к выполнению задания.

Выполнение практических работ по МДК 02.01. Основы управления коллективом исполнителей *направлено на формирование общих компетенций*

ОК1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК2 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3 Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5 Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 6 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

ОК 7 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 8 Ориентироваться в условиях частной смены технологий в профессиональной деятельности.

ОК 9 Владеть письменной и устной коммуникацией на государственном и /

или иностранном (английском) языке

Выполнение практических работ по МДК.02.01 Планирование и организация работы структурного подразделения *направлено на формирование профессиональных компетенций*:

ПК 2.1. Планировать и организовывать работу коллектива исполнителей

ПК 2.2. Руководить работой коллектива исполнителей

ПК 2.3. Анализировать процесс и результаты деятельности коллектива исполнителей

ПМ 2.4. Обеспечивать соблюдение требований охраны труда и техники безопасности

С целью овладения соответствующими профессиональными компетенциями студент в ходе освоения МДК 02.01 должен:

иметь практический опыт:

- в планировании и организации работы коллектива исполнителей на основе знания психологии личности и коллектива;
- в руководстве коллективом исполнителей;
- контроля качества выполняемых работ;
- оформления технической документации организации и планирования работ;
- анализа процесса и результатов деятельности работы коллектива исполнителей с применением современных информационных технологий;

уметь:

- управлять судовым персоналом и его подготовкой (МК ПДНВ таблица А-III/6);
- рационально организовывать рабочие места, участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда;
- рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели, характеризующие эффективность выполняемых работ;
- планировать и координировать работу исполнителей, распределять персонал (МК ПДНВ таблица А-III/6);
- инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ;
- принимать и реализовывать управленческие решения;
- мотивировать работников на решение производственных задач;
- управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками;
- обеспечивать соблюдение правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии;
- применять компьютерные и телекоммуникационные средства;
- использовать необходимые нормативно-правовые документы;

Знать:

- современные технологии управления работы коллектива исполнителей и эффективного общения на судне и на берегу (МК ПДНВ таблица А-III/6);
- основы организации и планирования деятельности работы коллектива исполнителей;
- принципы, формы и методы организации производственного и технологического процессов на производстве;

- характер взаимодействия с другими подразделениями;
- функциональные обязанности работников и руководителей;
- принципы делового общения в коллективе;
- причины возникновения конфликта;
- основные производственные показатели работы организации отрасли и ее структурных подразделений;
- методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей;
- виды, формы и методы мотивации персонала, в т.ч. материальное и нематериальное стимулирование работников;
- методы оценивания качества выполняемых работ;
- деловой этикет;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- методы осуществления мероприятий по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- требования Международной конвенции ПДНВ к применению навыков руководителя и умению работать в команде, к соблюдению техники безопасности.

применять:

- управление задачами и нагрузкой по планированию координированию и распределению персонала при ограничении времени и ресурсов;
- технику принятия решений, оценивая ситуацию и риск, выявляя возможный набор действий и оценивая эффективность результатов действия
- (МК ПДНВ таблица А-III/6);

Перечень практических занятий составлялся с учетом требований ФГОС к умениям студентов по итогам изучения ПМ.02 Организация работы коллектива исполнителей МДК.02.01 «Основы управления коллективом исполнителей»

Оглавление

Тема 1.1 Организация работы коллектива исполнителей.....	7
Задание 1. Расчет износа основных средств.....	7
Задание № 2 Расчет амортизации основных средств	9
Практическая работа № 2. Расчет показателей эффективности использования оборотных средств на предприятии	13
Практическая работа № 3 Расчет показателей производительности труда	16
Практическая работа № 4 Расчет заработной платы различных категорий работников.	19
Практическая работа №5 Составление калькуляции продукции.....	22
Расчет себестоимости.....	27
Практическая работа №6. Расчет прибыли и рентабельности отдельных видов товаров.....	29
Практическая работа №7 Расчет основных технико-экономических показателей деятельности организации (предприятия)	32
Тема 1.2 Управление коллективом исполнителей.....	37
Практическое занятие № 1 Менеджмент как наука.....	37
Практическое занятие № 1 Организация, ее структура.....	40
<i>Построение организационной структуры подразделения</i>	<i>40</i>
Практическое занятие № 2 Принятие управленческих решений при планировании организационно-технического уровня производства.....	51
Практическое занятие № 3	56
Тема «Коммуникация в процессе управления».	56
Практическое занятие № 4 Стиль руководства.....	59
Практическая работа № 5 Управление конфликтами и стрессами.	67
Практическое занятие № 7 «Адаптация персонала».	80
Практическая занятие № 8.....	82
Тема «Формальные и неформальные группы и управление ими».....	82
Практическое занятие № 9	85
Анализ мотивации структурного подразделения.	85
Критерии оценки	92

Тема 1.1 Организация работы коллектива исполнителей
Практическая работа № 1 Расчет показателей эффективности
использования основных средств

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение основным средствам предприятия, охарактеризуйте их состав и структуру.
2. Раскройте методику денежной оценки основных средств предприятия.
3. В чем принципиальная разница между физическим и моральным износом основных средств.
4. Что такое амортизация.
5. Какие методы амортизации вам известны.
6. Показатели использования основных средств, методы их расчета

Задание 1. Расчет износа основных средств.

Определение стоимости основных производственных фондов, степени физического и морального износов основных фондов

Цель – углубить полученные на лекциях и в процессе самостоятельной работы знания относительно различных видов износа основных фондов в процессе их эксплуатации на предприятии, выработать навыки расчета основных показателей, характеризующих их состояние и степень физического и морального износа; определения экономически целесообразных сроков службы основных средств.

Методические указания по выполнению задания

Для определения структуры основных производственных фондов используются следующие основные показатели:

1. Среднегодовая стоимость основных средств, руб.

$$\text{ОПФ}_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{нач}} + \Phi_{\text{кон}}}{2} \quad (1.1)$$

Если известны моменты ввода и выбытия основных средств, то среднегодовую стоимость основных фондов можно рассчитать по формуле:

$$\text{ОФ}^* = \text{ОФ}_{\text{нач}} + \frac{\text{ОФ}_{\text{вв}} \times t_1 - \text{ОФ}_{\text{выб}} \times t_2}{12} \quad (1.2)$$

где: ОФ_{вв}, ОФ_{выб} - стоимость вводимых (выбывающих) в течение года основных производственных фондов, тыс. руб.;

t_1 – число месяцев нахождения фондов в эксплуатации до конца года, не

считая месяца приобретения;

t_2 – число месяцев, остающихся до конца года с момента выбытия, не считая месяца выбытия.

2. Коэффициент обновления основных производственных фондов

$$K_{обн} = \frac{ОФ_{ввод}}{ОФ_{н.г.}}, \quad (1.3)$$

где $K_{обн}$ - коэффициент обновления;

$ОФ_{н.г.}$ - стоимость основных производственных фондов на начало года, руб.;

3. Коэффициент выбытия

$$K_{в} = \frac{ОФ_{выб}}{ОФ_{н.г.}}, \quad (1.4)$$

4. Коэффициент годности

(1.5)

$$K_{г} = \frac{ОФ_{к.г.}}{ОФ_{н.г.}},$$

5. Стоимость основных фондов на конец отчетного периода ($Ф_{кон}$)

$$ОФ_{кон} = ОФ_{нач} + ОФ_{вв} - ОФ_{выб} \quad (1.6)$$

Задачи для решения

Задача 1.

Стоимость основных производственных фондов 407 тыс. руб., поступило в отчетном году 132 тыс. руб., выбыло основных фондов на сумму 244 тыс. руб., износ основных фондов 237 тыс. руб. Определить коэффициенты износа, обновления и выбытия основных средств.

Задача 2

Стоимость основных фондов на начало года составляет 80 тыс. руб. В течение года предполагается ввести в эксплуатацию новые объекты основных фондов: 1 февраля на 16 тыс. руб.; 1 сентября на 48 тыс. руб.; 1 декабря на 12 тыс. руб. Выбытие основных фондов в течение года намечается: 1 июня на 13 тыс. руб.; 1 ноября на 10 тыс. руб. Определить среднегодовую стоимость основных фондов на планируемый год.

Задача 3

Судно БМРТ стоимостью 2969,9 тыс. руб. находилось в эксплуатации 7 лет, износ за этот период составил 30 % от первоначальной стоимости. Определить остаточную стоимость основных фондов, коэффициенты физического износа и годности.

Задача 4

Стоимость основных фондов на начало года составляет 1520 тыс. руб. В течение планируемого года предполагается, будут введены основные производственные фонды: 1 апреля на 42 тыс. руб.; 1 мая на 14 тыс. руб.; 1 октября

на 26 тыс. руб. В течение года будет списано основных фондов вследствие износа: 1 июля на 10 тыс. руб.; 1 декабря на 13 тыс. руб. Определить среднегодовую стоимость основных фондов в планируемом году.

Задача 5

Цена приобретения объекта основных фондов 342 тыс.руб., затраты на транспортировку 17 тыс. руб., затраты на установку 23 тыс. руб. Введено основных фондов на сумму 120 тыс. руб., выбыло на сумму 75 тыс. руб. Износ основных фондов составляет 25 % от первоначальной стоимости. Определить стоимость основных фондов на конец периода, коэффициент износа и годности основных фондов.

Задача 6

Стоимость основных фондов на начало года планируемого года 1234 тыс. руб. В апреле будет введено в действие новых объектов основных фондов на 145 тыс. руб.; в октябре на 114 тыс. руб. В августе выбывает из эксплуатации объект стоимостью 100 тыс. руб. Определить среднегодовую стоимость основных фондов на планируемый год.

Задача 7

Стоимость основных фондов базы флота на начало года 392 665 тыс. руб., на конец года 408 756 тыс. руб., стоимость введенных основных фондов 28 300 тыс. руб., выбывших 12 000 тыс. руб.

Определить стоимость основных фондов на конец периода, коэффициенты выбытия и обновления.

Задание № 2 Расчет амортизации основных средств

Воспроизводство основных фондов и расчет амортизационных отчислений

Цель – углубить полученные на лекциях и в процессе самостоятельной работы знания относительно процесса амортизации основных производственных фондов на предприятии, выработать навыки расчета амортизации с использованием различных методов.

Методические указания по выполнению задания

Амортизационные отчисления А, тыс. руб., производятся ежегодно равными частями в течение срока службы основных фондов на основании норм амортизации от среднегодовой стоимости основных фондов

$$A = \frac{ОФ \times На}{100}, \quad (2.1)$$

где А - сумма годовых амортизационных отчислений;

ОФ - среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.;

На - норма амортизации, %.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов определяется по формуле

$$\Phi_{\text{ср.год}} = \Phi_1 + \frac{\Phi_{\text{ввод}} \times n_1}{12} - \frac{\Phi_{\text{выб}} \times n_2}{12}, \quad (2.2)$$

где Φ_1 - стоимость основных производственных фондов на начало года, тыс., руб.;

$\Phi_{\text{ввод}}$, $\Phi_{\text{выб}}$ - стоимость вводимых (выбывающих) в течение года основных производственных фондов, тыс. руб.;

n_1 , n_2 - количество полных месяцев с момента ввода (выбытия).

Задачи для решения

Задача 1

Первоначальная стоимость основных фондов предприятия на начало года составляет 1120 тыс. руб., их износ – 330 тыс. руб. В течение года введено в эксплуатацию новых основных фондов на сумму 335 тыс. руб., выбыло из эксплуатации основных фондов на сумму 225 тыс. руб. Сумма капитального ремонта основных средств за год составила 42 тыс. руб., общая сумма амортизационных отчислений за год – 70 тыс. руб. Определить стоимость основных фондов на конец года и остаточной стоимость основных фондов.

Задача 2.

Первоначальная стоимость основных производственных фондов 4 млн. руб. Планируется ввод машин и оборудования с 1 марта на сумму 150 тыс. руб., выбытие планируется с 1 апреля на сумму 50 тыс. руб. и с 1 сентября на сумму 90 тыс. руб. Определите сумму амортизационных отчислений при норме амортизации 14%.

Задача 3.

На начало года первоначальная стоимость ОФ предприятия 5680 т.р. С 1 апреля было введено ОФ на 1245 т.р., а с 1 сентября на 948 т.р. С 1 марта выбыло из-за износа ОФ на сумму 2152 т.р. Найти среднегодовую стоимость ОФ.

Задача 4.

К началу планируемого периода предприятие имело ОФ на сумму 9844 т.р. С 1 февраля планируется ввод нового оборудования на сумму 4850 т.р., а с 1 сентября выбытие на 1870 т.р. Найти среднегодовую стоимость ОФ.

Задача 5.

К началу планируемого года предприятие имело ОФ на сумму 12845 т.р. С 1 мая введено на сумму 7464 т.р., с 1 октября на сумму 2145 т.р. Выбыло с 1 апреля на сумму 1789 т.р. Норма амортизационных отчислений 18%. Найти среднегодовую стоимость ОФ, сумму амортизационных отчислений.

Задача 6.

Стоимость ОС на начало года 2200 т.р., в том числе здания 78,4 т.р., сооружения 48 т.р., передаточные устройства 42 т.р., силовые машины 115 т.р.,

рабочие машины 1094 т.р., регулирующие приборы 54 т.р., транспортные средства 10 т.р., инструменты 50 т.р. С 1.06 введены ОС на 100 т.р., рабочих машин на 136 т.р., с 1.09 приборов на 6 т.р. С 1.05 выведено инструментов на 15 т.р., с 1.10 рабочих машин на 30 т.р. Норма амортизации 18%. Найти среднегодовую стоимость отдельных видов Ос, сумму амортизационных отчислений, удельный вес каждого вида ОС.

Задание № 3

Цель: усвоение методики расчета показателей использования основных фондов.

Методические указания по выполнению задания

Основными показателями использования основных производственных фондов являются: фондоотдача, фондоемкость, коэффициент интенсивного использования оборудования, коэффициент интегрального использования оборудованных фондовооруженности труда.

Фондоотдача ФО, тыс. руб., определяется по формуле

$$Ф_о = \frac{ТП}{Ф_{ср.год}}, \quad (3.1)$$

где ТП - стоимость товарной продукции, произведенной за год, тыс. руб;

Ф_{ср. год} - среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.

Фондоемкость продукции определяется по формуле

$$Ф_о = \frac{ТП}{Ф_{ср.год}}, \quad (3.2)$$

Коэффициент интенсивного использования оборудования (Ки) определяется отношением фактической производительности основного технологического оборудования к его нормативной производительности, т. е. технической норме производительности

$$К_{и} = \frac{Вф}{Вт}, \quad (3.3)$$

где Вф - фактическая выработка продукции в единицу времени;

Вт - техническая норма производительности оборудования в единицу времени.

Коэффициент экстенсивного использования оборудования (Кэкст) определяется отношением фактического количества часов работы по плану или к календарному фонду времени

$$K_{и} = \frac{V_{ф}}{V_{т}}, \quad (3.4)$$

где $T_{ф}$ - фактическое время работы оборудования, часы;

$T_{п}$ - время работы оборудования по плану или норме, часы.

Коэффициент интегрального использования оборудования $K_{инт}$, определяется как произведение коэффициентов и экстенсивного использования оборудования

$$K_{инт} = K_{и} \times K_{экст}, \quad (3.5)$$

Задачи для решения

Задача 1.

Стоимость ОПФ предприятия на 1 января планируемого года 7250 млн. руб. С 1 марта вводится новый корпус стоимостью 640 млн. р., а с 1 июня сдается в эксплуатацию 720 т.р. Запланировано вывести из эксплуатации ОФ с 1 августа на 240 т.р. Плановый выпуск продукции составит 12840 т.р. Найти фондоотдачу и фондоемкость.

Задача 2

Стоимость оборудования цеха 1500 млн. руб. С 1 марта введено в эксплуатацию оборудование стоимостью 4,56 млн. руб.; с 1 июля выбыло оборудование стоимостью 2,04 млн. руб. Размер выпуска продукции 800 тыс. т, цена за 1 т 3 тыс. руб. Производственная мощность – 1000 тыс. т. Определите величину фондоотдачи оборудования и коэффициент интенсивного использования оборудования.

Задача 3

Стоимость оборудования цеха 1500 млн. руб. С 1 марта введено в эксплуатацию оборудование стоимостью 4,56 млн. руб.; с 1 июля выбыло оборудование стоимостью 2,04 млн. руб. Размер выпуска продукции 800 тыс. т, цена за 1 т 3 тыс. руб. Производственная мощность – 1000 тыс. т. Определите величину фондоотдачи оборудования и коэффициент интенсивного использования оборудования.

Задача 4

Первоначальная стоимость основных фондов на начало планируемого года 6 млн. руб., стоимость выбывших с 1 мая основных фондов 350 тыс. руб, и 1 ноября 460 тыс. руб. В течение года планируется ввести новые основные фонды: с 1 февраля на сумму 243 тыс. руб., и с 1 апреля на сумму 435 тыс. руб. Планируемый выпуск продукции 12 млн. руб. Определить среднегодовую стоимость основных фондов и фондоотдачу.

Практическая работа № 2. Расчет показателей эффективности использования оборотных средств на предприятии

Цель – углубить полученные на лекциях и в процессе самостоятельной работы знания понятия оборотных средств предприятия, показателей их использования и источников, выработать навыки расчета средних остатков оборотных средств на предприятии и показателей их использования.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение оборотным средствам предприятия.
2. Раскройте состав и структуру оборотных средств предприятия.
3. Что такое кругооборот оборотных средств?
4. Какие пути ускорения оборачиваемости оборотных средств вам известны.
5. Какие источники формирования оборотных средств предприятия вы знаете.

Методические указания по выполнению практических задач

Под *оборотными фондами* понимается часть средств производства, которые участвуют в производственном процессе и полностью переносят свою стоимость на производимый продукт. Оборотные фонды (средства) определяются как совокупность оборотных производственных фондов и фондов обращения. Оборотные производственные фонды — это предметы труда, находящиеся в сфере производства. К ним относятся сырье, основные и вспомогательные материалы, не законченная производством продукция и другие предметы труда, которые, в отличие от основных, целиком потребляются в каждом производственном цикле. Оборотные средства находятся одновременно на всех стадиях и во всех формах производства, что обеспечивает его непрерывность и бесперебойную работу предприятия.

Продолжительность одного оборота определяется суммой времени производства и времени обращения. От продолжительности оборота средств в сферах производства и обращения во многом зависит величина оборотных средств, необходимых для производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Чем быстрее средства будут переходить из одной формы в другую, тем скорее будет происходить оборот, тем меньше будет общая сумма оборотных средств.

Важнейшими показателями использования оборотных средств на предприятии являются коэффициент оборота оборотных средств, коэффициент загрузки и длительность одного оборота в днях.

1. Коэффициент оборачиваемости

$$K_o = \frac{P}{OC}, \quad (5.1)$$

где P - стоимость реализации продукции за год, тыс. руб;

OC - среднегодовая сумма оборотных средств;

K_o - коэффициент оборачиваемости.

2. Скорость оборота оборотных средств D , дни

$$D = \frac{T}{K_o}, \quad (5.6)$$

где T - количество дней в отчетном периоде (90, 360).

3. Относительное высвобождение и вовлечение оборотных средств (иммобилизация) определяется:

$$\Delta C_o = C_o (\phi) - (P_\phi : K_o (\text{пл})).$$

4. Прирост объема выпуска продукции за счет ускорения оборачиваемости оборотных средств определяется:

$$\Delta B = B_1 \left(\frac{K_o^2}{K_o^1} - 1 \right),$$

где B – объем выпуска продукции по плану, руб.

ЗАДАЧА № 1

По данным таблицы определить:

1. Число оборотов оборотных средств за год.
2. Длительность одного оборота в днях.
3. Коэффициент загрузки оборотных средств.
4. Размер относительного высвобождения (иммобилизации) оборотных средств.
5. Прирост объема выпуска продукции за счет ускорения оборачиваемости.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Среднегодовые остатки оборотных средств, млн. руб.										
по плану	22	24	26	28	30	32	34	36	40	42
фактически	24	26	28	30	32	34	36	38	42	44
2. Объем реализованной продукции, млн. руб.										
по плану	338	420	440	450	460	470	480	490	500	510
фактически	385	440	460	470	480	490	500	510	520	530

ЗАДАЧА № 2

По данным таблицы определить:

1. Число оборотов оборотных средств по предыдущему и отчетному году.
2. Длительность одного оборота оборотных средств по предыдущему и отчетному году.
3. Сумму высвободившихся (иммобилизованных) оборотных средств в отчетном году.

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Реализованная продукция, млн. руб.										

предыдущий год	800	900	750	700	650	550	450	550	600	650
отчетный год	900	1000	800	800	750	600	500	650	700	750
2. Остатки оборотных средств на 1-е число каждого месяца, млн. руб.										
январь										
предыдущий год	300	450	280	300	280	150	150	180	200	250
отчетный год	320	550	300	320	320	300	190	190	320	350
февраль										
предыдущий год	310	400	290	310	290	160	160	180	210	200
отчетный год	290	380	280	300	300	180	150	170	220	210
март										
предыдущий год	320	390	270	290	310	170	140	160	290	220
отчетный год	310	400	260	280	290	180	150	150	240	230
Апрель										
предыдущий год	340	420	260	270	270	190	150	140	240	260
отчетный год	300	430	270	260	280	200	160	150	220	240
Май										
предыдущий год	280	410	270	290	290	210	140	160	210	210
отчетный год	270	400	280	300	300	220	130	140	200	200
Июнь										
предыдущий год	260	400	290	310	310	220	120	150	240	280
отчетный год	280	390	300	300	320	230	140	140	260	200
Июль										
предыдущий год	290	390	300	310	260	230	130	180	240	220
отчетный год	300	380	280	320	270	240	120	160	220	240
Август										
предыдущий год	320	370	320	310	290	240	130	170	300	280
отчетный год	310	360	310	300	300	250	120	160	280	260
Сентябрь										
предыдущий год	340	410	320	280	310	260	160	150	280	220
отчетный год	330	420	310	290	300	240	150	140	260	230
Октябрь										
предыдущий год	350	430	330	290	280	250	150	130	200	240
отчетный год	360	420	300	280	290	240	140	120	220	260
Ноябрь										
предыдущий год	320	410	310	270	270	200	130	150	210	200
отчетный год	330	400	300	260	280	180	120	160	200	180
Декабрь										
предыдущий год	320	450	340	250	290	180	180	170	180	180
отчетный год	310	440	320	240	300	190	160	180	200	160
Январь следующего года	350	400	320	280	300	190	160	170	180	190

Практическая работа № 3 Расчет показателей производительности труда

Цель: усвоить методику расчета показателей численности и движения трудовых ресурсов предприятия, производительности труда, фонда заработной платы.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое производительность труда.
2. Каковы показатели производительности труда. Как рассчитывается выработка.
4. Как рассчитывается трудоёмкость.
5. Как определяется процент роста производительности труда.
6. Каковы методы измерения производительности труда.
7. Какова методика расчёта производительности труда при каждом методе измерения производительности труда.

Методические указания по выполнению практических занятий

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия характеризует *производительность труда*, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.

Выработка измеряется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего в год, (квартал, месяц), и определяется по формуле

$$V = \frac{ВП}{Ч_{сп}}, \quad (7.1)$$

где ВП - количество произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно-натуральных единицах измерения;

Ч_{сп} – среднесписочная численность работающих, чел.

Дневная производительность труда — это количество продукции произведенной одним работником за день (смену), за определенный период (год, месяц)

$$ПТ \text{ (дневная)} = Q / ч \times Д, \quad (7.2)$$

где Д — среднее количество дней, отработанных одним работником за определенный период (год, месяц).

Часовая производительность труда — это количество продукции, произведенной одним работником за 1 час в течение определенного периода

$$ПТ \text{ (часовая)} = Q / ч \times Д \times t, \quad (7.3)$$

где t — среднее количество часов, отработанных одним работником в течение рабочего дня за определенный период.

При наличии определенного исходного материала показатели производительности труда можно представить в ином виде

$$\text{ПТ (дневная)} = \text{пр. труда} \times t, \quad (7.3)$$

где t — среднее количество часов, фактически отработанных одним работником в смену.

Годовую (месячную) производительность труда можно представить в следующем виде

$$\text{ПТ (годовая, дневная)} = \text{пр. труда} \times Д, \quad (7.4)$$

где $Д$ — среднее количество дней (часов), фактически отработанных одним работником за период.

Также годовую производительность труда можно представить в виде другой формулы

$$\text{ПТ (годовая, часовая)} = \text{пр. труда} \times t \times Д, \quad (7.5)$$

Планируемый рост производительности труда

$$\text{Рост ПТ} = \frac{\text{ПТ план (посл внедрения)}}{\text{ПТ факт (дд внедрения)}} \times 100 - 100, \quad (7.6)$$

Трудоёмкость продукции представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции

$$\text{Тр} = \frac{T}{\text{ВП}}, \quad (7.7)$$

где T - время, затраченное на производство продукции, нормо-часы;

Оп - количество произведённой продукции, нормо-часы.

Тр - трудоёмкость единицы продукции, нормо - часа.

Решение типовой задачи

Определить рост производительности труда, если нормативная стоимость отработки 26980 т.р, численность ППП 221 ч, , производительность труда 1 среднесписочного работника в отчетном году 80 т.р. Определить производительность труда в плановом периоде и рост производительности труда в динамике.

Решение

1. Определяем производительность труда

$$\text{ПТ} = \frac{\text{ВП}}{\text{ССЧ}} = \frac{26980}{221} = 122,1 \text{ т.р.}$$

2. Определяем рост производительности труда в динамике

$$\text{Рост ПТ} = \frac{\text{ПТ план}}{\text{ПТ факт}} \times 100 - 100 = \frac{122,1}{80} \times 100 - 100 = 50\%$$

Задачи для решения

Задача 1.

Общий выпуск продукции -15000 нормо-часов., выпуск продукции планового периода – 300 шт. Фактические затраты времени на выпуск продукции - 12800. Определить плановый и фактический темп роста, рост производительности труда, при фактическом выпуске продукции 320 шт.

Задача 2.

Планом предприятия предусматривалось численность работающих 400 чел. Фактическая численность составила 430 чел. Объем валовой продукции по плану 1200 т.р, фактически – 1250 т.р. Определить выполнение плана по производительности труда.

Задача 3.

В цехе на изготовление 1250 тонн сырков глазированных до ввода автоматической линии было занято 156 рабочих, после ввода – 66 рабочих. Определить рост ПТ в результате автоматизации производственного процесса.

Задача 4.

Выпуск продукции за отчетный год составил 5400 т.р., при среднесписочной численности 1010 чел. Плановый выпуск продукции планируется увеличить на 15% при той же численности. Найти рост производительности труда.

Задача 5.

Общий объём продукции по плану - 15 тыс. нормо-часов. Плановый объём выпуска продукции - 300 штук. Фактически затраты времени на выпущенную продукцию - 12800 нормо-часов. Фактически выпущено изделий 320 штук. Определить: плановую трудоемкость изделия, фактическую трудоемкость изделия, рост производительности труда и снижение трудоемкости изделия.

Задача 6

Планом намечено выпустить за месяц 1000 изделий А, 2500 изделий Б, 3000 изделий В. Нормативная трудоёмкость изделия А -2 н/ч; изделия Б - 0,4 н/ч; изделия В - 1,5 н/ч. Плановая численность работающих в цехе - 50 человек. Фактическая численность работающих в цехе 52 человека. Фактически выпущено цехом за данный период изделий А - 1200 штук, изделий Б - 2800 штук, изделий В - 3200 штук. Определить плановую и фактическую выработку на 1 работающего; выполнение плана по производительности труда.

Задача 7

В 3 квартале выработка продукции на 1 работника составляла 5000 руб/чел. В 4 квартале организация планирует выпустить продукции на сумму 15 млн. руб. и одновременно сократить численность работников на 80 человек. Определите: выработку на 1 работника в 4 квартале и плановый процент изменения производительности труда.

Практическая работа № 4 Расчет заработной платы различных категорий работников.

Цель- усвоение методики расчета заработка при сдельной, повременной, бестарифной системе оплаты труда, среднесписочной численности работников.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть понятия «персонал предприятия».
2. Какова структура персонала предприятия.
3. Охарактеризуйте промышленно-производственный персонал предприятия.
4. Дайте характеристику движения трудовых ресурсов.
5. В чем разница между заработной платой начисленной, номинальной и реальной.
6. Бестарифная система оплаты труда. Раскройте ее сущность.
7. Какие формы оплаты труда рабочих вы знаете.
8. В чем разница между сдельной, повременной и бригадной формами оплаты труда рабочих.

Методические указания для выполнения практических занятий

Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работников предприятия, поскольку выполняет воспроизводственную и стимулирующую (мотивационную) функции. Различают номинальную и реальную заработную плату. *Номинальная заработная плата* – это начисленная и полученная работником заработная плата за его труд за определенный период. *Реальная заработная плата* – это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату, т.е. реальная заработная плата – это «покупательная способность» номинальной заработной платы.

В современных условиях на предприятиях применяются различные формы и системы оплаты труда, но наибольшее распространение получили две формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время

$$Зп = \text{Тарифная ставка} \times \text{Фактически отработанное время}, \quad (8.1)$$

При простой повременной системе заработная плата работника (ЗПп) за определенный отрезок времени рассчитывается как

$$ЗПп = ТС \times Т, \quad (8.2)$$

где m – часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб;

T – фактически отработанное на производстве время, ч. (дни).

Сдельная форма. При сдельной форме оплаты труда заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу

выполненной работы или изготовленной продукции, т.е. это оплата труда за количество произведенной продукции. Сдельная заработная плата рассчитывается по формуле

$$\text{ЗП} = \text{СР} \times V, \quad (8.3)$$

где СР – сдельная расценка за единицу продукции;

V – количество изготовленной продукции.

При косвенно-сдельной системе заработной платы определяются косвенно-сдельные расценки (Рк.с)

$$\text{Рк.с} = \text{ТС} / V, \quad (8.4)$$

где ТС - тарифная ставка вспомогательного рабочего

V - норма выработки основных рабочих, обслуживаемых данным вспомогательным рабочим

Пример решения типовой задачи

Рассчитать заработок рабочего сдельщика за месяц, если норма выработки за смену 0,7 тонны продукции. Дневная тарифная ставка 192,8 руб. Премия за месяц составляет 30% от сдельного заработка. За месяц рабочим выпущено продукции 15,2 т.

Решение

1. Определяем дневную заработную плату работника - сдельщика

$$\text{ЗП}_{\text{дн}} = \text{СР} \times V = 192,8 \times 0,7 = 134,96 \text{ руб.}$$

2. Определяем месячную заработную плату

$$\text{ЗП}_{\text{мес}} = \text{ЗП}_{\text{дн}} \times V_{\text{мес}} + \text{Премия} = 134,96 \times 15,2 + 30\% = 2667 \text{ руб.}$$

Задачи для решения

Задача 1

Рассчитать заработок рабочего - сдельщика за месяц, если норма выработки за смену 0,5 тонны продукции. Дневная тарифная ставка 146,4 руб., премия составляет 30% от сдельного заработка. За месяц рабочим выпущено продукции 16,0 тонн.

Задача 2

Рассчитать месячную заработную плату рабочего - сдельщика, если норма выработки за смену 1,3 тонны продукции. Дневная тарифная ставка 214,4 руб., премия за месяц составляет 30% от сдельного заработка. Выпущено за месяц 20 тонн продукции.

Задача 3

Определить фонд заработной платы электромастеров 4 разряда, если дневная тарифная ставка 1 разряда 126,2 руб. Тарифный коэффициент 4 разряда 1,24. Число рабочих дней 285. Численность электромастеров 8.

Задача 4

Часовая тарифная ставка 24,1 руб. Рабочим отработано за месяц 178 часов. Доплаты и премии составляют 40% от тарифного заработка. Рассчитать месячный заработок рабочего.

Задача 5.

Кадры предприятия 1000 чел, из них ППП -980 чел, НППП – 20 ч, рабочие основные – 420 чел (42%), вспомогательные 400 ч (40%), руководители и специалисты 80 (8%), служащие 50ч (5%). Ученики 8 чел (8%), охрана 22 чел (22%). Определить: а) удельный вес рабочих в общей численности; б) структуру кадров; в) выработку продукции на одного работника, если валовая продукция составлена 70506 т.р.

Задача 6

Среднесписочная численность за год 600 чел. Уволились 37, уволено 5ч., отправлено на пенсию – 11 ч, поступили в учебные заведения и ВС – 13 ч. Определить коэффициент выбытия и коэффициент годности кадров.

Задача 7

Списочная численность работников предприятия за август составила 1500 человек. Число уволенных за этот месяц - 45 человек, количество работников, входящих в штат предприятия, но находящихся в отпусках, в командировках, выполняющих государственные и иные обязанности составляет 3,6% от списочной численности персонала. Определите текучесть кадров на этом предприятии.

Задача 8

Годовой объем выпуска продукции составляет 50 млн. руб., производительность труда 11 тыс. руб./чел. в год, коэффициент списочного состава 1,2. Определите явочную и списочную численность работающих.

Задача 9

Норма времени на изготовление одного изделия – 12 минут. Часовая ставка при этой сложности работ – 5 руб. В месяце – 24 рабочих дня. Продолжительность смены – 8 часов. За месяц изготовлено 1008 изделий. Определите: норму выработки в месяц; сдельную расценку на 1 изделие; сумму сдельной заработной платы в месяц, если за каждый процент перевыполнения нормы выплачивается 1,5 % заработка по сдельным расценкам.

Задача 10

На предприятии в феврале уволилось 4 чел., в марте – 7, в июле – 10, в ноябре – 8. Списочная численность промышленно-производственного персонала 652 чел. Определить текучесть кадров на этом предприятии за год.

Практическая работа №5 Составление калькуляции продукции

Цель: усвоить методику расчета себестоимости продукции, определения влияния факторов на себестоимость продукции.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое себестоимость продукции.
2. Охарактеризуйте текущие издержки производства.
3. Дайте характеристику явных, вмененных и безвозвратных издержек
4. Раскройте суть переменных и постоянных затрат при производстве и реализации продукции.
6. Каковы составляющие сметы затрат на производство продукции.
7. В чем разница между прямыми и косвенными затратами в себестоимости продукции.
8. Дайте характеристику экономических элементов сметы затрат.
9. Раскройте суть составляющих статей калькуляции себестоимости продукции.
10. Назовите пути снижения себестоимости продукции

Методические указания для выполнения практических работ

Под себестоимостью продукции (работ, услуг) понимается выраженная в денежной форме сумма всех затрат предприятия на производство и реализацию продукции. Все эти затраты возмещаются предприятию в процессе реализации как часть денежной выручки.

Себестоимость продукции служит базой формирования и совершенствования цен, дохода, прибыли и других финансовых показателей деятельности предприятия.

Различают два вида классификации затрат: по экономическим элементам и по статьям калькуляции, т.е. по месту возникновения затрат. Классификация затрат по экономическим элементам отражает экономическую однородность затрат (однообразные по своему экономическому содержанию затраты называются экономическими элементами). Она состоит из следующих элементов:

1. материальные затраты (за вычетом возвратных отходов);
2. амортизация основных фондов;
3. фонд оплаты труда;
4. отчисления на социальные нужды;
5. прочие затраты.

Решение типовой задачи

Определить себестоимость товарной продукции и затраты на 1 тонну продукции по следующим данным:

Планируется годовая выработка продукции А - 2200 т

Затраты составят, тыс. руб.

1. На основное сырье - 15080,49
2. Прочее сырье - 3612,42
3. Транспортно - заготовительные (накладные) расходы составляют 1,15% от стоимости основного и прочего сырья

4. Упаковочные материалы - 2566,74
 5. Электроэнергия технологическая - 949,69
 6. топливо технологическое - 829,75
 7. Зарплата основная и дополнительная производственных рабочих - 3593,59
 8. Отчисления от зарплаты составляют 26,2% от суммы основной и дополнительной зарплаты
 9. Общепроизводственные расходы составляют 100% от суммы основной и дополнительной зарплаты
 10. Общехозяйственные расходы составляют 150% от суммы основной и дополнительной зарплаты
 11. Коммерческие расходы (расходы по доставке) составляют 7,2% от производственной себестоимости
- Калькуляция себестоимости продукции

Наименование	Наименование изделий	
	затраты на весь выпуск, тыс. руб.	затраты на 1 т, руб.
1. Основное сырье		
2. Прочее сырье		
3. Транспортно – заготовительные (накладные) расходы		
4. Упаковочные материалы		
5. Электроэнергия на технологические нужды		
6. Топливо на технологические нужды		
7. Зарплата основная и дополнительная производственных рабочих		
8. Отчисления от зарплаты		
9.Общепроизводственные расходы		
10. Общехозяйственные нужды		
11.Производственная себестоимость		
12. Коммерческие расходы		
13. Полная себестоимость		

1. Транспортно - заготовительные (накладные) расходы Стр, тыс. руб.

$$\text{Стр} = \frac{(15080,49 + 3612,42) \times 1,15}{100} = 214,96 \text{ тыс.руб.}$$

2. Отчисления от зарплаты Фотч, тыс. руб., рассчитываются по формуле

$$\text{Фотч} = \frac{\Phi \times P_o}{100}, \quad (9.1)$$

где P_o - величина отчислений от зарплаты основных производственных рабочих;

Ротч – 26,2 % от суммы основной и дополнительной зарплаты
производственных рабочих;

Ф - сумма основной и дополнительной зарплаты производственных рабочих

$$\text{Фотч} = \frac{3593,59 \times 26,2}{100} = 934,33 \text{ тыс.руб.}$$

1. Общепроизводственные расходы Опр, рассчитываются по формуле

$$\text{Опр} = \frac{\text{Ф} \times \text{Рпр}}{100}, \quad (9.2)$$

где Рпр - величина общепроизводственных расходов, Рпр = 100% от суммы основной и дополнительной зарплаты производственных рабочих

$$\text{Опр} = \frac{3593,59 \times 100}{100} = 3593,59 \text{ тыс.руб.}$$

2. Общехозяйственные расходы Охр, тыс. руб., рассчитываются по формуле

$$\text{Охр} = \frac{\text{Ф} \times \text{Рохр}}{100}, \quad (9.3)$$

где Рохр - величина общехозяйственных расходов, Рохр = 150 % от суммы основной и дополнительной зарплаты производственных рабочих

$$\text{Охр} = \frac{3593,59 \times 150}{100} = 5390,39 \text{ тыс.руб.}$$

3. Производственная себестоимость Спр, тыс. руб.

$$\text{Спр} = 15080,49 + 3612,42 + 214,96 + 2566,74 + 949,69 + 829,75 + 3593,59 + 934,33 + 3593,59 + 5390,39 = 35816,26 \text{ тыс.руб.}$$

4. Коммерческие расходы Кр, тыс. руб., рассчитываются по формуле

$$\text{Кр} = \frac{\text{Спр} \times \text{Рк}}{100}, \quad (9.4)$$

где Рк - величина коммерческих расходов, Рк = 7,2 % от производственной себестоимости.

$$\text{Кр} = \frac{35816,26 \times 7,2}{100} = 3578,77 \text{ тыс.руб.}$$

5. Полная себестоимость Сполн, тыс. руб., рассчитывается по формуле

$$\text{Сполн} = \text{Спр} + \text{Кр}, \quad (9.5)$$

$$\text{Сполн} = 35816,26 + 3578,77 = 39395,03 \text{ тыс.руб}$$

Калькуляция себестоимости продукции

Наименование	Наименование изделий	
	затраты на весь выпуск, тыс. руб.	затраты на 1 т, руб.
1. Основное сырье	15080,49	6,85
2. Прочее сырье	3612,42	1,64
3. Транспортно – заготовительные (накладные) расходы	214,96	0,09
4. Упаковочные материалы	2566,74	1,17
5. Электроэнергия на технологические нужды	949,69	0,43
6. Топливо на технологические нужды	829,75	0,38
7. Зарплата основная и дополнительная производственных рабочих	3593,59	1,63
8. Отчисления от зарплаты	934,33	0,42
9. Общепроизводственные расходы	3593,59	1,63
10. Общехозяйственные нужды	5390,39	2,45
11. Производственная себестоимость	35816,26	16,28
12. Коммерческие расходы	3578,77	1,63
13. Полная себестоимость	39395,03	17,9

Задача по вариантам

№ п/п	Показатель	Вариант									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Норма расхода материала на одно изделие, кг.	3,5	5,2	6,3	7,2	12,0	14,3	18,1	3,256	2,2	3,2
2	Цена материала, руб.	120,0	25,0	39,0	75,0	110,0	46,0	78,0	98,0	100,0	120,0
3	Отходы материала, кг.	0,56	1,2	0,98	0,2	1,5	1,2	2,3	0,123	0,2	0,3
4	Стоимость вспомогательных материалов, руб.	11,0	12,0	13,0	14,0	12,5	13,2	14,5	7,0	5,0	6,0
5	Стоимость покупных	4,0	5,0	6,0	4,0	5,2	3,2	6,2	5,3	4,2	4,1

	материалов										
6	Основная заработная плата, руб.	48,0	68,0	45,0	65,0	45,0	23,0	42,0	62,0	45,0	56,0
7	Дополнительная заработная плата, %	5	6	7	8	9	10	15	12	10	12
8	Отчисления от заработной платы, %	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
9	Общепроизводственные расходы, %	70	80	90	100	120	130	150	80	70	80
10	Транспортно-заготовительные расходы на материалы, % цены материала	2	3	4	5	2	4	5	3	4	5
11	Административные расходы, %	80	90	100	110	140	150	160	90	100	110
12	Коммерческие расходы, %	10	15	12	13	14	15	16	18	9	10
13	Объем выпускаемой продукции, шт.	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190

Дополнительные данные для расчета

1. Расчет затрат материалов (руб.) рассчитывается по формуле

$$M = kЦm, \quad (9.6)$$

где k – коэффициент, учитывающий дополнительные затраты на транспортно-заготовительные работы (например ТЗР 5%=1,05);

$Ц$ – цена 1 кг. материала;

m – масса изделия.

2. Расчет стоимости отходов рассчитываются по формуле

$$M = Цm_{отх.}, \quad (9.10)$$

где $Ц$ – цена 1 кг. материала;

потх. – масса отходов.

3. Общехозяйственные, административные и коммерческие расходы берутся от заработной платы.

Расчет себестоимости

Себестоимость продукции – это затраты на производство и реализацию продукции в денежном выражении.

При анализе себестоимости продукции применяют показатель – затраты на 1 рубль товарной продукции:

$$З = С / ТП, \text{ в рублях}$$

где с – себестоимость товарной продукции, руб.

ТП – стоимость товарной продукции, руб.

Экономия от снижения затрат на 1 рубль товарной продукции определяется:

$$Э = (З_1 + З_2) * ТП,$$

где $З_1, З_2$ – затраты на 1 рубль товарной продукции фактически и по плану.

Прибыль определяется:

$$П = (1 - З) * ТП,$$

где П – прибыль, руб

З – затраты на 1 рубль товарной продукции, руб,

ТП – объем товарной продукции в оптовых ценах

Задание: Определить выполнение по затратам на 1 рубль товарной продукции (в тыс. руб.), если фактический выпуск товарной продукции в оптовых ценах предприятия составил 30440 тыс. руб., затраты на 1 рубль товарной продукции по плану 0,66 руб.

Статьи затрат, тыс.руб	№ 1	№ 2	№3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12	№ 13	№ 14	№ 15
1.Сырье	1119	1200	1300	1400	1350	1220	1400	1420	1300	1200	1100	1150	1100	1120	1140
2.Основные материалы	280	300	320	340	360	370	350	380	330	340	350	360	370	350	340
3. Тара	290	280	270	260	250	240	230	220	210	200	220	210	230	240	250
4. Заработная плата															
основная	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
дополнительная	1	2	3	4	5	6	3	2	1	3	2	1	4	3	2
5. Отчисления на социальное страхование (36%)															
6.Транспортные расходы	84	86	88	90	92	96	98	100	96	94	92	90	88	91	94
7. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	124	126	128	130	132	134	136	130	128	126	124	122	120	118	116
8.Цеховые расходы (в % от цеховой себестоимости)	1	2	3	1	2	1	3	2	1	1	2	3	2	1	3
9.Общехозяйственные расходы (в % от производственной себестоимости)	10	20	10	30	20	10	10	20	10	30	20	10	10	20	30
10. Прочие производственные расходы	2	3	4	5	6	7	5	4	3	8	10	9	7	6	5
11.Внепроизводственные расходы (в % от)	5	6	7	8	9	5	4	2	6	3	8	4	2	3	6
12. Полная себестоимость															

Рассчитать:

1. Полную себестоимость товарной продукции
2. Фактические затраты на 1 рубль товарной продукции
3. Экономии от снижения затрат на 1 рубль товарной продукции
4. Фактическую прибыль от реализации продукции.

Практическая работа №6. Расчет прибыли и рентабельности отдельных видов товаров

Цель: усвоить методику расчета прибыли и рентабельности продукции предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте содержание прибыли как меры эффективности работы предприятия.
2. В чем сущность прибыли как конечного финансового результата хозяйственной деятельности предприятия.
3. Как образуется прибыль. Как она распределяется.
4. Дайте определение понятию убытка предприятия.
5. Дайте определение рентабельности как показателя эффективности работы предприятия.
6. Какие показатели уровня рентабельности вы знаете.

Методические указания для выполнения практических занятий

Среди показателей хозяйственной деятельности особое место занимают показатели финансовой деятельности предприятия. Общим финансовым результатом является *прибыль*. Значение прибыли обусловлено тем, что она зависит в основном от качества работы предприятия, повышает экономическую заинтересованность его работников в наиболее эффективном использовании ресурсов, является основным источником производственного и социального развития предприятия, при этом служит основой формирования государственного бюджета. Таким образом, в росте суммы прибыли заинтересованы как предприятие, так и государство.

Прибыль – это часть чистого дохода, который непосредственно получает предприятие после реализации произведенной продукции. Следует различать прибыль балансовую и чистую. *Балансовая прибыль* представляет собой сумму прибыли, полученную от реализации продукции, работ, услуг, от прочей деятельности в результате продажи части имущества, сдачи его в аренду, долевого участия в уставном капитале других предприятий, передачи от учредителей, юридических и физических лиц безвозмездной помощи, начисления дивидендов, уплаты другими предприятиями неустоек, штрафных санкций и т.д.

Если из балансовой прибыли вычесть первоочередные обязательные платежи – налоги в бюджет, штрафные санкции и т.п., то оставшаяся часть прибыли будет называться *“чистой”*. Чистая прибыль распределяется предприятием самостоятельно и идет в обязательном порядке на: 1) создание резервного фонда, величина которого не должна превышать 25% уставного капитала; 2)

производственное развитие (на проведение НИОКР, на разработку и освоение новых видов продукции; на финансирование капитального строительства; приобретение основных средств и нематериальных активов; прирост собственных оборотных средств; на переподготовку кадров; на природоохранные мероприятия; на взносы в качестве вкладов учредителей в создание уставного капитала других предприятий и пр.); 3) социальное развитие (расходы по эксплуатации социально-бытовых объектов, строительство объектов непромышленного назначения; предоставление ссуд работникам на приобретение квартир, строительство домов и т.д.); 4) материальное поощрение и дивиденды по акциям.

Для оценки эффективности работы предприятия следует сопоставить полученную прибыль с затраченными ресурсами. Этот отличительный показатель называется рентабельностью. *Рентабельность* характеризует прибыльность (убыточность) производственной деятельности за определенный период.

Различают следующие показатели рентабельности:

1. рентабельность продукции представляет собой отношение прибыли от реализации к полной себестоимости продукции;
2. рентабельность производства (или имущества активов) – есть отношение балансовой прибыли к стоимости всего имущества предприятия;
3. рентабельность собственного капитала – есть отношение балансовой прибыли к собственному капиталу предприятия

Прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг) определяется как разница между выручкой от реализации продукции в действующих ценах без НДС и затратами на производство и реализацию продукции

$$\Pi = \text{ТП} - \text{Сполн}, \quad (10.1)$$

где Π - прибыль от реализации продукции, тыс. руб.;

ТП - выручка от реализации товарной продукции, тыс. руб.;

С - полная себестоимость товарной продукции, тыс. руб.

Соизмерение прибыли с затратами предприятия означает рентабельность, или норму рентабельности. Рентабельность продукции рассчитывается в виде процентного отношения прибыли от реализации продукции к ее полной себестоимости

$$P = \frac{\Pi}{\text{Сполн}} \times 100, \quad (10.2)$$

Рентабельность производственных фондов R_{Π} , % рассчитывается как процентное отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и оборотных средств

$$R_{\Pi} = \frac{\Pi_{\text{бал}}}{\text{ОПФ}} \times 100, \quad (10.3)$$

где $\Pi_{\text{бал}}$ - балансовая прибыль, тыс. руб.;

ОПФ - среднегодовая стоимость основных производственных фондов

Пример решения типовой задачи

Предприятие располагает следующими данными:

- реализованная продукция 65034,6 тыс. руб.;
- полная себестоимость продукции 53481 тыс. руб.;

Рассчитать прибыль от реализации продукции, рентабельность изделий.

Решение

1. Определяем прибыль от реализации продукции

$$\text{Пр} = 65034,6 - 53481 = 11553,6 \text{ тыс. руб.}$$

2. Определяем рентабельность изделий

$$\text{Р} = 11553,6 / 53481 \times 100 = 21,6\%$$

Задачи для решения

Задача 1

Определить прибыль от реализации 500 тонн и рентабельность продукции при себестоимости 1 тонны 28 тыс. руб. и оптовой цене 40 тыс. руб.

Задача 2

По утвержденному плану предприятия:

- прибыль от реализации 21350 тыс. руб.;
- внереализационные доходы 251 тыс. руб.;
- внереализационные расходы - 195 тыс. руб.

Определить внереализационную прибыль, балансовую прибыль. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов должна составить 32440 тыс. руб., нормируемых оборотных средств 27800 тыс. руб. Определить рентабельность производственных фондов.

Задача 3

Завод реализовал за год продукции на сумму 95800 тыс. руб. Полная себестоимость составила 74350 тыс. руб. Определить прибыль от реализации продукции, рентабельность изделий.

Задача 4

Экономические показатели предприятия:

- фактический выпуск продукции в год 17000 тонн;
- себестоимость 1 тонны продукции 7,486 тыс. руб.;
- цена оптовая 1 тонны продукции 8,989 тыс. руб.

Рассчитать сумму прибыли от производства продукции и уровень рентабельности изделия.

Задача 5

Определить прибыль, рентабельность изделий, затраты на 1 рубль товарной продукции по следующим данным:

- товарная продукция - 134678,8 тыс. руб.;
- полная себестоимость - 110840,9 тыс. руб.

Задача 6

Определить прибыль, рентабельность изделий, затраты на 1 рубль товарной продукции по следующим данным:

- товарная продукция 95346,6 тыс. руб.;
- полная себестоимость 48109,6 тыс. руб.

Задача 7

В отчетном периоде было произведено 3000 шт. изделий по оптовой цене 250 руб. за одну штуку. Переменные расходы составляли 520 тыс. руб., а удельные постоянные расходы – 60 руб. В следующем году планируется повысить прибыль на 15%. Определите, сколько дополнительно необходимо произвести продукции, чтобы увеличить прибыль на 15%, при условии, что цены не изменятся.

Задача 8

Предприятием было произведено 400 шт. изделий, цена единицы продукции составляет 250 руб., полная себестоимость единицы изделия – 190 руб., в том числе оплата труда – 50 руб. Определите валовой доход предприятия и рентабельность продукции.

Задача 9

Выручка от реализации продукции составила 15000 руб., валовой доход – 50000 руб., затраты на оплату труда составляют – 30000 руб. Определите полную себестоимость продукции, прибыль и рентабельность продукции.

Практическая работа №7 Расчет основных технико-экономических показателей деятельности организации (предприятия)

Цель: усвоить методику расчета финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие товарной продукции.
2. Отличие товарной продукции от валовой.
3. Назовите коэффициенты финансовой устойчивости, дайте методику их расчета.
4. Назовите показатели платежеспособности, дайте методику их расчета.
5. Назовите показатели деловой активности, дайте методику их расчета.

Методические указания по выполнению практических занятий

План производства и реализации продукции – центральный раздел стратегического и текущего планов; должен обеспечить рост выпуска продукции, повышение ее качества, полное удовлетворение спроса потребителей, возможно более полное использование сырья и производственной мощности предприятия.

В плане определяется сколько и какой продукции надо производить.

В производственном плане рассчитываются:

- 1) объем производства отдельных видов продукции в натуральном выражении:

- *готовая продукция* (прошедшая все стадии обработки, отвечающая ГОСТам, техническим условиям и международным стандартам)

- *полуфабрикат* (продукция отдельных технологических установок, прошедшая часть стадии обработки и требующая дальнейшей обработки)

- *незавершенное производство* (находится в стадии обработки, продукт который не прошел все стадии обработки в пределах цеха или предприятия; то что внутри ТУ)

- *продукция вспомогательных цехов* (электроэнергия, пар, вода, отпущенная на сторону и собственные нужды)

2) объем производства отдельных видов продукции в стоимостном выражении:

- *товарная продукция* (стоимость готовых изделий, выработанных в планируемом году + стоимость полуфабрикатов своей выработки, предназначенные к отпуску на сторону + стоимость работ и услуг сторонним организациям)

$$ТП = \sum Q \times P, \quad (11.1)$$

Задачи для решения

Задача по вариантам- валовая продукция (стоимость товарной продукции и изменение остатков незавершенного производства и полуфабрикатов собственной выработки)

$$ВП = ТП + \Delta ПФ = ТП - ПФ_{нг} + ПФ_{кг}, \quad (11.2)$$

- *реализованная продукция* (товарная продукция, которая отгружена и подлежит оплате)

$$РП = ТП + \Delta ГП = ТП - ГП_{кг} + ГП_{нк}, \quad (11.3)$$

Остатки ГП – то, что находится на складе или в пути или их получили, но не оплатили; не подтверждено документально.

Технико-экономические показатели деятельности предприятия

№ п/п	Показатель	План	Отчет	Выполнение , %
1	Объем производства, тыс. руб. - по нормативной чистой продукции - по товарной продукции			
2	Номенклатурный план по поставкам			
3	Затраты на 1 руб. товарной продукции, в том числе материальные затраты			
4	Себестоимость выпуска товарной продукции, тыс. руб.			
5	Среднесписочная численность работающих, чел.			
6	Выработка на одного работающего по			

	нормативной чистой продукции, руб.			
7	Фонд заработной платы, тыс. руб.			
8	Среднемесячная заработная плата работающего, руб.			
9	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.			
10	Стоимость нормируемых оборотных средств, тыс. руб.			
11	Расходы, связанные с работой оборудования, тыс. руб.			
12	Цеховые расходы, тыс. руб.			
13	Прибыль, тыс. руб.			
14	Фондоотдача, руб.			
15	Фондоемкость, руб.			
16	Материалоемкость продукции, руб.			
17	Рентабельность производства, %			

Методические рекомендации

При заполнении таблицы 2 часть данных берутся из таблицы 1.

Чтобы рассчитать процент выполнения необходимо фактический показатель разделить на плановый показатель и умножить на 100.

Техника расчетов показателей приводится в теоретических сведениях к работе, а также и других практических работах.

средств, тыс. руб.	План	3420	345,9	345	1200	3422	342,9	1500	1256	3240	954,3
	Факт	3500	354,7	356	1202	3459	345,6	1700	1265	3489	745,3
В том числе основных фондов, тыс. руб.	План	460	120,8	150	500	459	119	500	456	640	403,1
	Факт	495	121,1	160	506	485	120	700	469	594	256
Расходы, связанные с работой оборудования, тыс. руб.	План	48,2	55,3	50	54	52	48	35	53,4	58	95
	Факт	48,1	54,1	49	56	51	48	36	52,6	47	85
Цеховые расходы, тыс. руб.	План	64,5	75,1	60	70	80	90	50	60	85	74
	Факт	61,1	69,7	58	67	72	82	45	57	75	65

Тема 1.2 Управление коллективом исполнителей

Практическое занятие № 1 Менеджмент как наука

Сущность менеджмента. Цели, задачи, принципы и методы менеджмента.

Выполните тест Менеджмент как наука

1. Английское слово « Менеджмент» употребляется, когда мы говорим:
А) управление;
Б) управление в сфере услуг;
В) управление в рыночных условиях.
2. Менеджмент как наука появляется:
А) с появлением первых фабрик, заводов;
Б) в конце XIX в.;
В) в начале XX в.
3. Какого принципа не существует:
А) плановости;
Б) научной обоснованности;
В) предвидения.
4. Наиболее эффективное управление персоналом достигается, если:
А) применять экономический метод стимулирования;
Б) применять различные методы стимулирования;
В) применять административный метод.
5. Менеджмент – это:
А) наука и искусство;
Б) наука, практика и искусство;
В) практика.
6. К административным методам управления можно отнести:
А) просьбу;
Б) взыскание;
В) заботу о здоровом психологическом климате в коллективе.
7. Насколько обязательно строить управление предприятием на принципах плановости, научной обоснованности, демократизации управления:
А) обязательно, т.к управление, основанное на перечисленных принципах, - основа для процветания предприятия;
Б) желательно учитывать принципы управления при руководстве фирмой;
В) необязательно, т.к их использование неизбежно приведёт фирму к бюрократизации, а возможно и к краху.
8. Какого метода управления не существует:
А) социально-психологического;
Б) материального;
В) либерального.
9. Принципы менеджмента – это идеи, которые следует принимать во внимание при управлении:
А) бюджетными организациями и учреждениями;

- Б) коммерческими организациями;
- В) любой организацией.

10. Принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности означает, что:

- А) при выработке управленческих решений принимают участие не только руководители, но и специалисты, чьи знания могут оказаться полезными;
- Б) ответственность в организации строго распределена;
- В) руководитель должен быть не только хорошим координатором, но и профессионально разбираться в тонкостях работы своих подчинённых.

11. Пренебрежение принципами менеджмента может привести предприятие:

- А) к штрафам и другим экономическим санкциям;
- Б) к разумной экономике;
- В) к угрозе существования.

12. Принцип демократизации управления предполагает:

- А) обязательное участие работников организации демократических выборах страны;
- Б) создание атмосферы партнёрства и доверия, повышение самооценки работника;
- В) доверие и отсутствие контроля над деятельностью некоторых опытных специалистов.

13. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения людей. Это определение:

- А) менеджмента;
- Б) маркетинга;
- В) бухгалтерского учёта.

14. Приказ относится:

- А) к административным методам управления;
- Б) к экономическим методам управления;
- В) к психологическим методам управления.

15. Какого типа экономики не существует?

- А) планового;
- Б) рыночного;
- В) адаптивного.

16. Рыночная экономика характеризуется:

- А) государственным регулированием;
- Б) зависимостью цены от соотношения спроса и предложения;
- В) упрощением отношений между производителем и потребителем;

17. Плановая экономика характеризуется:

- А) самостоятельным планированием предприятия своей деятельности;
- Б) запланированным числом предпринимателей, которым государство сможет помочь в текущем периоде;
- В) отсутствием свободы от производителя.

18. В условиях рыночной экономики доход сотрудника предприятия должен включать:

- А) оплату по тарифным ставкам в зависимости от сложности труда;

- Б) рыночную оплату труда в зависимости от спроса в данный труд;
- В) компенсацию роста цен и доплату за неблагоприятные условия труда.

19. В командно-плановой экономике:
- А) планы составлялись на 5 лет;
 - Б) план развития экономики составлялся централизованными органами на 3-5 лет и не имел альтернатив;
 - В) планы составлялись на 3 года с учётом требований внешней среды.
20. Переход от плановой экономики к рыночной в России объясняется:
- А) появлением конкуренции;
 - Б) новым экономическим курсом развития страны;
 - В) научно-техническим процессом.
21. Наиболее характерно для плановой экономики:
- А) наличие дефицита на многие товары;
 - Б) широкий ассортимент различных товаров, т.к их выпуск тщательно планировался заранее;
 - В) появление малого предпринимательства.
22. Экономический орган плановой экономики Госнаб осуществлял:
- А) контроль над хозяйственными связями между предприятиями;
 - Б) поиск квалифицированных работников для крупнейших предприятий страны;
 - В) снабжение населения страны дефицитными товарами.
23. Плановая экономика была характерна для России:
- А) периода СССР;
 - Б) переломного периода 1991-1995 гг.;
 - В) начала XX в.
24. Субъектом управления является:
- А) генеральный директор предприятия;
 - Б) совет директоров предприятия;
 - В) отдел научных исследований и разработок.
25. Какого менеджмента не существует:
- А) стратегического;
 - Б) финансового;
 - В) стабилизационного.
26. Менеджер как профессия появляется в мире;
- А) в 30-е гг. XX в.;
 - Б) во второй половине XX в.;
 - В) в 20-е гг. XX в.
27. В современных рыночных условиях успех предприятия в большей степени зависит от:
- А) количества произведенного товара;
 - Б) качества маркетинговой деятельности;
 - В) работы планового отдела.
28. Как соотносятся понятия «риск» и «менеджер»?
- А) риск – неотъемлемая часть деятельности менеджера;
 - Б) понятия «риск» и «менеджер» не соприкасаются;

В) в деятельности менеджера нет места риску, поскольку он распоряжается, как правило, чужим имуществом.

29. Если государство оказывает помощь предпринимательству, осуществляет контроль над монополиями и само участвует в бизнесе, то такая экономика называется:

- А) рыночная;
- Б) смешанная;
- В) плановая.

30. Изучение менеджмента позволит:

- А) узнать алгоритм достижения успеха в управлении организацией;
- Б) узнать факторы, влияющие на эффективность работы организации;
- В) способы экономии денежных средств организации.

31. Менеджером будет правильно считать:

- А) руководителя производственного отдела;
- Б) администратора торгового зала;
- В) верны ответы а) и б).

32. Какой профессии на рынке труда не существует?

- А) системный менеджер;
- Б) стратегический менеджер;
- В) менеджер персонала.

33. Действие единых цен, установление прейскуранта говорит:

- А) о развитой рыночной экономике в современной Европе;
- Б) о процветании монополий;
- В) о плановой экономике.

34. Менеджмент как наука тесно связана с такими дисциплинами, как:

- А) маркетинг, психология, экономическая теория, культурология;
- Б) экономика, маркетинг, психология, история;
- В) экономика предприятия, экономическая теория, маркетинг,

психология, управление персоналом.

Практическое занятие № 1 Организация, ее структура

Построение организационной структуры подразделения

Цель работы 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;

Для выполнения работы необходимо *знать*:

- типы организационных структур;
- виды и назначения структурных подразделений;
- делегирование полномочий.

Для выполнения работы необходимо *уметь*:

- находить и использовать необходимую экономическую информацию;
- строить организационную структуру управления структурного подразделения согласно данным штатного расписания.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций: ПК 2.1.Участвовать в планировании и организации работы структурного подразделения; ПК 2.2. Участвовать в руководстве работой структурного подразделения.

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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.

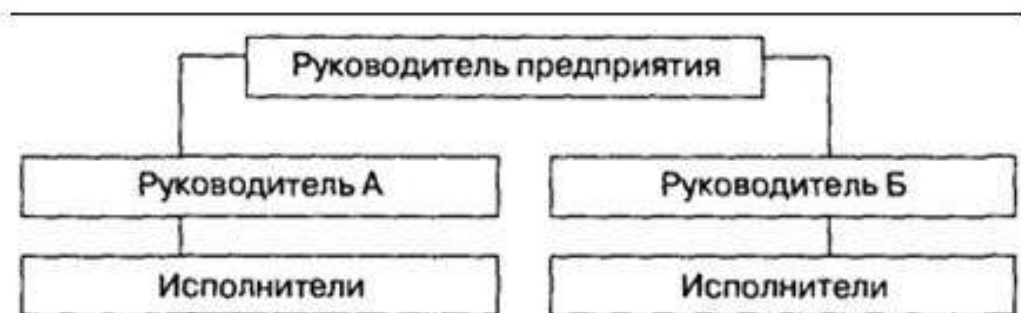


Схема 2.2 Линейная структура

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



Схема 2.3 Функциональная структура

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.



Схема 2.5 Дивизиональная структура управления

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. Малозвенность 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)	

Выполните тест Организация: ее внутренние и внешние переменные

1. Организация должна состоять из:
 - А) хотя бы двух человек;
 - Б) трёх или более человек;
 - В) более десяти человек.
2. Какой организации не существует:
 - А) формальной;
 - Б) неформальной;
 - В) адаптивной.
3. Выберите верное определение организации:
 - А) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения совместных целей;
 - Б) группа людей, совместно определяющая цели;
 - В) группа вместе работающих людей.
4. Внешняя среда характеризуется;
 - А) сложностью, непредсказуемостью, подвижностью;
 - Б) сложностью, масштабностью, предсказуемостью;
 - В) стабильностью, предсказуемостью, управляемостью.
5. Как называется наиболее общая цель организации?
 - А) задача;
 - Б) план;
 - В) миссия.
6. Выберите верное определение цели:
 - А) цель – это задача, которая стоит перед рабочим коллективом;
 - Б) цель – это конечный результат, к которому стремятся работники;
 - В) цель – это норма, установленная руководством фирмы.
7. Социальная ответственность организации – это отклик организации на проблемы общества и оказание помощи в их разрешении. Что может быть примером социальной ответственности?
 - А) оказание посильной финансовой помощи обществу;
 - Б) ответственность, гуманность в поведении организации по отношению к членам общества, любая помощь;
 - В) соблюдение законов работниками организации.
8. Какую цель обычно организация перед собой ставит?
 - А) выживание;

- Б) приумножение прибыли;
- В) сокращение производства.

9. Чёткое разделение труда:

- А) желательно для любой организации;
- Б) необходимо для любой организации;
- В) не всегда обязательно для организации.

10. Наличие в организации должностных инструкций позволяет:

- А) четко распределить полномочия и зоны ответственности;
- Б) расширить предприятие, открыть филиал;
- В) повысить квалификацию работников.

11. Какие качества должны быть развиты у менеджера?

- А) коммуникабельность, решительность, ответственность;
- Б) терпение, усидчивость, пунктуальность;
- В) медлительность, осторожность, исполнительность.

12. Какого уровня менеджеров не существует:

- А) среднего;
- Б) технического;
- В) базового.

13. Делегирование полномочий – это:

- А) отказ от полномочий;
- Б) передача полномочий;
- В) превышение полномочий.

14. Делегирование полномочий является:

- А) обязательным элементом управления;
- Б) желательным элементом управления;
- В) нежелательным элементом управления.

15. Первоначальное значение слова «стратегия»

- А) искусство ведения боя;
- Б) искусство вести переговоры;
- В) искусство убеждать.

16. К анализу стратегических факторов не относятся:

- А) анализ потребителей;
- Б) анализ конкурентов;
- В) анализ конкурентных преимуществ предприятия.

17. Общие цели формируются и устанавливаются:

- А) на основе общей миссии организации;
- Б) на основе ценностей и целей высшего руководства;
- В) верны ответы а) и б).

18. Тактика – это:

- А) совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели;
- Б) программа действий, устанавливающая главные цели;
- В) описание порядка выполнения управленческих задач.

19. Поставщики, конкуренты, потребители, местные органы управления – это:

- А) факторы внутренней среды;
- Б) факторы внешней среды прямого воздействия;

- В) факторы внешней среды косвенного воздействия.
20. Анализ внешней среды организации производится с целью:
- А) определить угрозы и возможности, с которыми сталкиваются организации;
 - Б) определить сильные и слабые стороны организации;
 - В) определить ресурсный потенциал организации.
21. Стратегия – это:
- А) совокупность приемов и средств для достижения намеченной цели;
 - Б) программа действий, устанавливающая главные цели;
 - В) описание порядка выполнения управленческих задач.
22. Какие из перечисленных ниже факторов относятся к факторам внутренней среды организации:
- А) цели, задачи, технология, реклама, персонал;
 - Б) цели, задачи, технология, структура, персонал;
 - В) потребители, поставщики, местные органы управления.
23. Множество соподчиненных целей в организации называется:
- А) вереницей целей;
 - Б) системой целей;
 - В) деревом целей.
24. Крупная организация, в структуре которой имеются филиалы, называется:
- А) сложной организацией;
 - Б) мегаорганизацией;
 - В) мезоорганизацией.
25. Считается, что организация добилась успеха, если:
- А) получила дополнительную прибыль;
 - Б) достигла своей цели;
 - В) выпущенный ею товар пользуется спросом у потребителей.
26. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы:
- А) получить ресурсы и находить потребителей для своей продукции;
 - Б) осуществлять реализацию выпущенной продукции;
 - В) изучать ассортимент конкурентов.
27. Внутренние переменные организации взаимозависимы, поэтому изменения в одной из этих переменных:
- А) приведёт к изменениям во всех других;
 - Б) не отразится на функционировании других переменных;
 - В) отразится на функционировании некоторых переменных.
28. Оптимальный выбор – это:
- А) научно обоснованный выбор;
 - Б) выбор того, что наиболее соответствует ситуации, сложившейся на данное время;
 - В) выбор такого плана действия для организации, который исключает риск.
29. Идеальная модель организации менеджмента на предприятии с позиции Лайкерта включает:
- А) доверие и уверенность в подчиненных;

- Б) контроль и мотивацию работников;
- В) умелую организацию работы.

30. Задача – это:

- А) предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки;
- Б) конечный результат, которого должна достичь организация;
- В) индивидуальная работа, поставленная перед подчиненным.

31. Вертикальное разделение труда в организации означает:

- А) существование трех уровней управления;
- Б) деление управленческой работы на три уровня, хотя реально их может быть и больше;
- В) существование четырёх уровней управления.

32. Большая часть рабочего времени руководителя высшего звена приходится на:

- А) работу с бумагами;
- Б) незапланированные встречи;
- В) запланированные встречи, заседания.

33. Как соотносятся понятия «менеджер» и «предприниматель»?

- А) слова – синонимы;
- Б) не пересекаются;
- В) предприниматель может быть менеджером.

34. Производительность труда в организации имеет:

- А) денежное выражение;
- Б) количественное выражение;
- В) верны оба ответа.

35. Эффективный руководитель, принимая во внимание факторы внутренней и внешней среды, понимает, что:

- А) не существует единственно «правильного» способа совершения чего-либо;
- Б) единственно верное решение может быть принято только в том случае, если принимается специалистом;
- В) нужно развивать интуицию.

36. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой:

- А) одно из подразделений в структуре предприятия;
- Б) сферу контроля;
- В) сферу доверия.

37. Люди как внутренняя переменная организации различаются по:

- А) способностям, потребностям, ожиданиям, восприятию;
- Б) способностям, потребностям, ожиданиям, предрасположенности, ценностям;
- В) способностям, потребностям, ожиданиям, предрасположенности, восприятию, ценностям, социальным установкам.

Выполните тест Типы организационных структур

1. Организация конгломеративного типа представляет собой:

- А) организацию с функциональной структурой;
- Б) организацию с дивизионной структурой;

- В) организацию, в структуре которой совмещены элементы различных структур.
2. Синонимом бригадной формы организации труда является:
 - А) функциональная форма организации труда;
 - Б) ячеистая форма организации труда;
 - В) венчурная структура.
 3. В каком случае структура фирмы станет линейно-штабной?
 - А) если будет создана рабочая группа для решения какой-то проблемы;
 - Б) если будут созданы при руководителе подразделения для консультирования его по некоторым вопросам;
 - В) если произойдет деление фирмы на несколько филиалов.
 4. При какой структуре руководитель в большей степени загружен?
 - А) линейной;
 - Б) матричной;
 - В) проектной.
 5. Штабными полномочиями на промышленном предприятии обладает:
 - А) технолог;
 - Б) руководитель предприятия;
 - В) психолог.
 6. Предложения штабных подразделений в организации носят:
 - А) обязательный характер для основной части работников;
 - Б) рекомендательный характер;
 - В) обязательный характер для всех работников.
 7. Какой тип организационной структуры способствует развитию у работников фирмы предприимчивости и инициативы:
 - А) матричная;
 - Б) функциональная;
 - В) дивизиональная.
 8. Наличие в организации матричной структуры говорит о том, что:
 - А) работники не могут самостоятельно осуществлять свои функции;
 - Б) организация существует в постоянно изменяющейся среде и должна оперативно реагировать на изменения;
 - В) руководитель старается максимально переложить ответственность на своих подчиненных.
 9. Какого этапа планирования организационных структур не существует:
 - А) деление организации по горизонтали на подразделения соответствующие важнейшим направлениям деятельности предприятия;
 - Б) установление соотношения полномочий различных должностей;
 - В) плановое повышение квалификации работников.
 10. Дивизиональная структура ориентирована на:
 - А) регион, потребителя, товар;
 - Б) рынок, потребителя, товар;
 - В) рынок, регион, товар.
 11. Дивизиональная структура является разновидностью:
 - А) адаптивных структур;
 - Б) бюрократических;

В) штабных.

12. Организационная структура предприятия:

А) выбирается советом директоров и не подлежит изменению;

Б) может претерпевать изменения, чтобы лучше адаптироваться к внешней среде, строить успешные коммуникации;

В) может быть изменена по настоянию профсоюза.

13. Изменения в организационной структуре непосредственно приводят:

А) к повышению заработной платы некоторых работников;

Б) к перераспределению обязанностей и полномочий;

В) к сокращению персонала.

14. Матричная организационная структура имеет наибольшее сходство:

А) с проектной структурой;

Б) с функциональной структурой;

В) с региональной.

15. Недостатком матричной структуры является:

А) ее высокая вертикаль;

Б) подрыв принципа единоначалия;

В) высокие издержки, связанные с управлением.

16. Функциональная структура наиболее подходит для:

А) предприятий, функционирующих в условиях неопределенности;

Б) предприятий, выпускающих товары первой необходимости либо не имеющих себе заменителей;

В) предприятий, относящихся к малому или среднему бизнесу.

17. Проектная организационная структура – это :

А) временные структуры, создаваемые для решения конкретной задачи;

Б) постоянно работающая целевая группа в функциональной структуре;

В) синоним матричной организационной структуры.

18. Можно выделить основные структуры управления:

А) линейная, матричная;

Б) линейная, линейно-функциональная, матричная;

В) линейная, штабная.

19. Наилучшая организационная структура:

А) функциональная, т.к достигается четкое разделение труда, исполнительность, дисциплина;

Б) матричная, т.к способна быстро адаптироваться к изменениям в окружающей среде;

В) это структура, выбираемая в соответствии с целями, стратегией организации, корпоративной культурой.

20. Для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен, и производственных связей немного, характерна:

А) линейная структура управления;

Б) штабная структура управления;

В) матричная структура управления.

Практическое занятие № 2 Принятие управленческих решений при планировании организационно-технического уровня производства

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций ПК 2.1. Участвовать в планировании и организации работы структурного подразделения; ПК 2.2. Участвовать в руководстве работой структурного подразделения.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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.

Цель:- привить практические навыки по разработке и принятию управленческого решения, используя конкретную ситуацию.

Задание:

Упражнения по рассмотрению вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.

Порядок выполнения:

1. Самостоятельноопределить очередность этапов разработки

и реализации сложного технического проекта.

2. Небольшими группами (по 3-5 человек) совместно разработать коллективное решение о порядке реализации проекта.
3. Заполнить таблицу: «Этапы разработки и реализации сложного технического проекта».
4. Определить качество индивидуального, группового и среднего по группе решения, подсчитав их суммарные отклонения от ранга консультантов.

Таблица: «Этапы разработки и реализации сложного технического проекта».

Задания¹:

	Вид деятельности	Индив. Ранг (1)	Групп. Ранг (2)	Ранг конс. (3)	(1)-(3)	(2)-(3)
1.	Подбор конкретных специалистов для выполнения соответствующих обязанностей					
2.	Контроль наличия отклонений относительно запланированных результатов					
3.	Формулировка требований к различным должностным обязанностям, необходимым для выполнения проекта					
4.	Разработка приоритетов и последовательности отдельных этапов проекта, его временного графика					
5.	Проработка альтернативных вариантов реализации проекта					
6.	Ознакомление исполнителей с выбранным вариантом плана					
7.	Назначение ответственных с определением степени самостоятельности их управленческих и финансовых решений					
8.	Определение целей проекта и желаемых конечных результатов					
9.	Обучение (переобучение) персонала в соответствии с новыми задачами (в случае необходимости)					
10.	Сбор и анализ релевантной информации по проекту					
11.	Определение требований к новым должностям					
12.	Проведение необходимой корректировки хода выполнения проекта					
13.	Текущая координация хода реализации проекта					

14.	Распределение ресурсов (финансовых, трудовых, материальных и т.д.) по различным подразделениям и ходу реализации проекта					
15.	Контроль индивидуальной производительности труда по сравнению со стандартами и запланированным уровнем					
16.	Формирование прогноза относительно возможных негативных воздействий					
17.	Разработка мер по повышению индивидуальной производительности и увеличению мотивации исполнителей					
18.	Определение порядка взаимодействия и меры ответственности для новых должностей					
19.	Разработка основных мероприятий и этапов реализации проекта					
20.	Определение частоты и способов измерения степени реализации проекта					
				Всего		

Выполните тест Принятие управленческих решений

1. В зависимости от руководящей инстанции, в которой принимается решение, оно бывает:

- А) высшего уровня;
- Б) базового уровня;
- В) административного уровня.

2. Если проблему осуждают специалисты, а решение формулируется руководителем, который несет ответственность за него, то это следующая форма принятия решения:

- А) единоличное;
- Б) коллегиальное;
- В) коллективное.

3. Научный эффект принятия важных управленческих решений дает:

- А) сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера, использование современных технологий принятия управленческих решений;
- Б) сочетание убеждения и профессиональных значений;
- В) сочетание профессиональных навыков и интуиции.

4. Какое место занимает риск в деятельности менеджера:

- А) риск – это нормальная ситуация для менеджера в условиях неопределенности;
- Б) риск – это явление, не применимое к деятельности менеджера;
- В) риск в деятельности менеджера в организации полностью исключен, поскольку деятельность организации планируется.

5. Какого типа стратегии не существует:
- А) стратегии роста;
 - Б) стратегии приумножения;
 - В) стратегии ограниченного роста.
6. Выберите несуществующий принцип принятия управленческого решения:
- А) принцип единоначалия;
 - Б) принцип большинства;
 - В) принцип меньшинства.
7. Метод «ринги» предполагает, что:
- А) решения принимаются руководством компании;
 - Б) решения принимаются специалистом;
 - В) решения принимаются через согласования на различных уровнях управления.
8. Решения, определяющие принципиальные аспекты развития предприятия, называются:
- А) исполнительскими;
 - Б) концептуальными;
 - В) стратегическими.
9. Если решения принимается коллективом и ответственность несет коллектив, то такое решение:
- А) коллегиальное;
 - Б) коллективное;
 - В) единоличное.
10. Наиболее рациональные решения принимаются:
- А) при их обсуждении большинством коллектива;
 - Б) компетентным руководителем;
 - В) в результате анализа всех возможных альтернатив и выбора наиболее реального, исходя из сложившихся условий.
11. Большинство сложных решений менеджеру приходится принимать:
- А) в условиях неопределенности, неполной информированности;
 - Б) в условиях полной определенности, уверенности;
 - В) в условиях риска.
12. На стадии подготовки управленческого решения:
- А) производится экономический анализ ситуации, сбор и обработка информации, формулируются проблемы;
 - Б) осуществляется разработка возможных решений;
 - В) принимаются меры для конкретизации решения.
13. Несуществующая стадия процесса принятия решений:
- А) принятия решения;
 - Б) реализация решения;
 - В) оценка эффективности принятого решения.
14. Метод «мозговой атаки» представляет собой:
- А) коллективное обсуждение предложенных руководством решений;
 - Б) способ принятия решения, при котором высказываются различные идеи, затем каждая обсуждается в группе экспертов;

- В) способ принятия решения, основанный на интуиции.
15. Принятие управленческого решения лучше осуществлять:
- А) используя возможности искусственного интеллекта;
 - Б) используя имеющийся опыт управления предприятием;
 - В) используя все доступные способы анализа и моделирования.
16. Моделирование как метод решения управленческих проблем стоит использовать:
- А) при принятии концептуальных решений;
 - Б) при принятии исполнительских решений;
 - В) при принятии как концептуальных, так и исполнительских решений.
17. Метод «ринги»:
- А) заимствован из японской модели управления;
 - Б) заимствован из американской модели управления;
 - В) заимствован из западно-европейской модели управления.
18. Преимуществом метода «ринга» является:
- А) информированность каждого работника и его предстоящей роли в планируемых преобразованиях;
 - Б) быстрота принятия решения;
 - В) сплоченность работников предприятия, достигаемая в ходе его осуществления.
19. Ограничения – это условия, учитываемые при решении управленческой задачи. Ограничения:
- А) имеются у каждого решения;
 - Б) имеются у решений, принимаемых в условиях неопределенности;
 - В) имеются у решений, принимаемых в условиях риска.
20. Недостатком метода «ринга» является:
- А) длительность процесса подготовки и принятия решения;
 - Б) незначительная роль руководителя в процессе принятия решения;
 - В) отсутствие ограничений при подготовке решения.

Практическое занятие № 3

Тема «Коммуникация в процессе управления».

Цель- изучить процесс выработки и принятия решения в ходе общения и групповой дискуссии.

Задание: Использовать методику ситуационная игра «Кораблекрушение» в работе с подчиненными.

Порядок выполнения:

1. Ознакомить всех участников с условиями игры.
2. Каждому игроку самостоятельно ранжировать указанные предметы с точки зрения их важности для выживания (цифра 1 — у самого важного для вас предмета, цифра 2 — у второго по значению, цифра 15 будет соответствовать наименее полезному предмету). На этом этапе дискуссии между участниками запрещены (результаты занести в таблицу).

3. Достичь согласия и выработать единое мнение.
4. Сравнить результат с эталоном.

Анализ и сравнительная оценка результатов принятия решений

№	Наименование предмета	Результаты ранжирования и оценки отклонений					
		Индивидуальное	Групповое	Отклонение индивидуального от группового	Эталонное ранжирование	Отклонение индивидуального от эталонного	Отклонение группового от эталонного
1	2	3	4	5	6	7	8
				сумма		сумма	сумма

Комментарии к проведению игры:

- это упражнение дает возможность количественно оценить эффективность группового решения;
- в группе возникает большее количество вариантов решения и лучшего качества, чем у решающих в одиночку;
- решение проблем в условиях группы обычно занимает больше времени, чем решение тех же проблем отдельным индивидом;
- решения, принятые в результате группового обсуждения, оказываются более рискованными, чем индивидуальные решения;
- индивид, обладающий особыми умениями (способностями, знаниями, информацией), связанными с групповой задачей, обычно более активен в группе, вносит больший вклад в выработку группового решения.

Характеристика проблемной ситуации:

Представьте себе, что вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли.

Далее приводится список из 15 предметов, которые остались целыми после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочном надувным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные предметы. Имущество оставшихся живых людей — это пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых купюр.

1.секстант

2.зеркало для бритвы 3.канистра с водой 4.противомоскитная сетка

5.коробка с армейским рационом 6.карта Тихого океана

7.надувная подушка

8.канистра с нефтегазовой смесью 9.портативный транзисторный приемник

10. порошок для отпугивания акул

11. два квадратных метра непрозрачной пленки. 12. один литр рома крепостью 80 %. 13. 450 метров нейлонового каната. 14. две коробки шоколада; 15. рыболовная снасть. *Ответы экспертов ЮНЕСКО для игры «Потерпевшие кораблекрушение» (эталон).*

Согласно мнению экспертов, основными вещами, необходимыми человеку, потерпевшему кораблекрушение в океане, являются предметы, помогающие выжить до прибытия спасателей. Навигационные средства имеют сравнительно небольшое значение: если даже маленький спасательный плот и в состоянии достичь земли, невозможно на нем заластить достаточное количество воды или пищи для жизни в течение этого периода. Следовательно, самым важным для вас являются зеркало для бритвы и канистра нефтегазовой смеси. Эти предметы могут быть использованы для сигнализации воздушным и морским спасателям. Вторыми по значению являются такие вещи, как канистра с водой и коробка с армейским рационом.

Информация, которая приводится далее, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

Зеркало для бритвы — для сигнализации воздушным и морским спасателям.

Канистра с нефтегазовой смесью — для сигнализации. Может быть зажжена банкнотой и спичкой. Будет плыть по воде, привлекая внимание.

Канистра с водой — для утоления жажды.

Коробка с армейским рационом — обеспечит основную пищу.

Непрозрачная пленка — для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.

Коробка шоколада — резервный запас пищи.

Рыболовная снасть — оценивается ниже, чем шоколад, потому что в данной ситуации «синица» в парусах лучше «журавля» в небе. Нет уверенности в том, что вы поймаете рыбу.

Нейлоновый канат — для связывания снаряжения, чтобы оно не упало за борт. Плавательная подушка — спасательное средство на случай, если кто-то упадет за борт.

Репеллент, отпугивающий акул — назначение очевидно.

Ром крепостью 80 % — содержит достаточно алкоголя для использования в качестве антисептика; в других случаях имеет малую ценность, поскольку его употребление может вызвать обезвоживание.

Радиоприемник — имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.

Карта Тихого океана — бесполезна без дополнительных навигационных приборов.

Для вас важнее знать, где находятся спасатели, а не вы.

Противомоскитная сетка — в Тихом океане нет moskitov. Сектант — без таблиц и хронометра относительно бесполезен.

Основная причина более высокой оценки сигнальных средств по сравнению с предметами поддержки жизни (пищей и водой) заключается в том, что без средств сигнализации почти нет шансов быть обнаруженными и спасенными» К тому же в большинстве случаев спасатели приходят в первые тридцать шесть часов, а человек может прожить этот период без пищи и воды.

Практическое занятие № 4 Стиль руководства.

Цель - ознакомиться со способностями и качествами личности руководителя; изучить сущность лидерства, основные стили управления в организации, многомерные стили управления

Задание:

1. Упражнение «Взаимодействие стилей и методов управления».
2. Тест «Ваш стиль руководства».
3. Выполнить тест «Лидер», сделайте выводы.

Порядок выполнения:

1. Заполните матрицу взаимодействия методов и стилей управления.

Метод Стиль	Автократический	Демократический	Либеральный
Организационно-распорядительные			
Экономические			
Социально-психологические			

2. Выполните тест «Ваш стиль руководства».

Инструкция:

Вам предлагается 8 гипотетических ситуаций. Применительно к каждой из них вам необходимо принять решение, которое может оказать негативное влияние на вас или на членов вашей рабочей группы. Определите из числа предложенных вариантов наиболее приемлемый, с вашей точки зрения, способ действий в каждой ситуации и обозначьте свои действия соответствующей буквой «а», «б», «в» или «г».

Варианты действий:

- а) предоставить членам группы возможность самим принимать решение;
- б) спросить мнение членов рабочей группы, однако оставить право принятия окончательного решения за собой;
- в) самому принять решение и объяснить его остальным членам рабочей группы;
- г) самому принять решение и объяснить членам рабочей группы только то, что конкретно от них сейчас требуется.

Ситуации

1. В виду финансовых затруднений вы вынуждены урезать бюджет для вашего отдела. Как вы определите, какие конкретно статьи бюджета будут подвергнуты сокращению?
2. Из-за приближения окончательного срока сдачи работы кому-то из вашего подразделения придется задержаться допоздна и доделать необходимый проект доклада. Как вы решите, кому следует это сделать?

Будучи тренером софтбольной команды (разновидность бейсбола.), вам необходимо сократить количество игроков от имеющихся 30 до 25. Каким образом вы будете принимать решение о том, кого исключить?

3. Работники вашего отдела должны таким образом распределить свои отпуска, чтобы

в отделе всегда было необходимое количество персонала. Каким образом вы примите решение, кто пойдет в отпуск первым?

4. Будучи председателем социального комитета компании, вам нужно определить тематику, к которой будет приурочена ежегодно проводимая компанией вечеринка. Как вы будете принимать решение?
5. У вас есть возможность приобрести или взять в аренду некоторую часть необходимого для компании оборудования. Тщательно взвесив все «за» и «против», каким образом вы сделаете окончательный выбор, какую именно часть стоит приобрести?
6. Ведется изменение дизайна интерьера в офисе вашего отдела. Каким образом вы решите, в какой цветовой гамме его лучше выполнить?
7. Вместе со своими коллегами вам необходимо отвести крупного сановника куда-нибудь пообедать. Как вы будете выбирать ресторан?

Подведите итоги:

Используя ключ, подсчитайте свой результат и оцените его:

1. Подсчитайте ответы, обозначенные буквой «а». Согласно ситуационной модели лидерства, разработанной Хэрси и Бланшардом, количество ответов с буквой «а» в ваших результатах указывает на степень вашей склонности к делегированию полномочий. В этом случае ваши действия не сориентированы ни на выполнение задания, ни на поддержание хороших взаимоотношений с подчиненными. Вы оказываете им мало поддержки и при этом не даете точных указаний. Ваш стиль руководства близок к «нейтральному».
2. Таким же образом подсчитайте количество ответов с буквой «б». Результат подсчета указывает на вашу склонность к так называемому «участливому» («демократическому») стилю руководства. В этом случае вы в основном ориентируетесь на поддержание хороших отношений с людьми, часто практикуете совместное принятие решений.
3. Количество ответов с буквой «в» определяет вашу склонность к «торговому» стилю руководства. Имеется в виду, что вы в равной мере расставляете акценты на необходимости максимально качественно выполнить задание и на поддержании хороших взаимоотношений с сотрудниками. Вы занимаетесь определенной «торговлей», оказывая как поддержку сотрудникам, так и директивное давление на них в процессе руководства.
4. Количество ответов с буквой «г» указывает на «разъяснительную» тенденцию вашего руководства, его ориентацию на задачу. Вы больше сориентированы на выполнение задания, меньше стараетесь поддерживать неформальные контакты с вашими подчиненными, в основном предпочитаете давать целевые указания. Посмотрите, каких ответов, с какой из букв в ваших результатах больше всего, они указывают на ваш доминирующий стиль руководства.

3. Выполнить тест «Лидер», сделайте выводы.

Командовать или подчиняться? Понять свою роль в обществе, в коллективе для правильного мироощущения: кто я – капитан или рядовой?

Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих:

- а) да
- б) нет

2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы:

- а) да
- б) нет

3. Находясь на собрании людей равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать свое мнение, даже когда необходимо:

- а) да
- б) нет

4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми ваших маленьких друзей:

- а) да
- б) нет

5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда Вам удается убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал:

- а) да
- б) нет

6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком:

- а) да
- б) нет

7. Согласны ли Вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»

8. Испытываете ли Вы настоящую необходимость в советчике, который бы мог исправить вашу профессиональную активность:

- а) да
- б) нет

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

- а) да
- б) нет

10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас:

- а) да
- б) нет

11. В дружеской компании стараетесь ли Вы занять свое место за столом, чтобы оно позволяло Вам контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

- а) да
- б) нет

12. Считаете ли Вы обычно, что Ваша внешность производит внушительное впечатление:

- а) да
- б) нет

13. Считаете ли Вы себя мечтателем:

а) да

б) нет

14. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением:

а) да

б) нет

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих групп:

а) да

б) нет

16. Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает намеченных результатов:

а) Вы рады, что ответственность возложат на кого-то другого

б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято

17. Какое из этих мнений ближе к Вашему:

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах

б) настоящий руководитель должен уметь управлять

18. С кем Вы предпочитаете работать:

а) с людьми покорными

б) с людьми строптивыми

19. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий:

а) да

б) нет

20. Когда Вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца:

а) да

б) нет

21. Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше Вами был не согласен:

а) да

б) нет

22. Во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу, приближается вечер, нужно принять решение:

а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе

б) Вы просто полагаетесь на решение других

23. Есть выражение «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Чтобы Вы предпочли:

а) быть первым в деревне

б) быть вторым в городе

24. Считаете ли Вы, что Вы - человек, сильно влияющий на других людей.

а) да

б) нет

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

а) да

б) нет

26.С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

- а) самый компетентный
- б) у кого самый сильный характер

27.Всегда ли Вы стараетесь понимать людей:

- а) да
- б) нет

28.Умеете ли Вы уважать дисциплину вокруг Вас:

- а) да
- б) нет

29.Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным:

- а) тот, который решает все сам
- б) тот, который постоянно советуется

30.Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия:

- а) коллегиальный тип
- б) авторитарный тип

31.Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют:

- а) да
- б) нет

32.Какой из двух портретов больше приближается к Вашему образу:

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет
- б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд

33.На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как поведете себя:

- а) будете молчать
- б) будете отстаивать свою точку зрения

34.Называют ли Вас человеком, который подчиняет и свои и чужие интересы только интересам дела:

- а) да
- б) нет

35.Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги:

- а) да
- б) нет

36.Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности:

- а) работать под руководством хорошего руководителя
- б) работать независимо

37.Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:

- а) да
- б) нет

38.Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали необходимости, под

влиянием других лиц:

а) да

б) нет

39.Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних:

а) да

б) нет

40.Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями:

а) трудности обескураживают

б) трудности заставляют действовать активнее

41.Часто ли Вы делаете резкие упреки сотрудникам, если они этого заслуживают:

а) да

б) нет

42.Считаете ли Вы, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни:

а) да

б) нет

43.Если Вам предстоит произвести реорганизацию, как Вы поступите:

а) ввожу изменения немедленно

б) предлагаю медленные, эволюционные изменения

44.Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника:

а) да

б) нет

45.Согласны ли Вы с мыслью: «Чтобы быть счастливым, нужно жить немедленно»

а) да

б) нет

46.Считаете ли Вы, что каждый из людей, должен сделать что-нибудь выдающееся:

а) да

б) нет

47.Кем (из предложенных профессий) Вам в молодости хотелось стать:

а) известным художником, поэтом, актером, космонавтом и т.д.

б) руководителем коллектива

48.Какую музыку Вам приятней слушать:

а) торжественную, могучую

б) тихую, лирическую

49.Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями:

а) да

б) нет

50.Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас:

а) да

б) нет

Ключ

Результат: подсчитайте количество набранных баллов (каждый совпадающий ответ 1 балл).

Степень выраженности лидерства:

до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;
36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
Свыше 40 баллов: склонность к диктату

4. Выполните тест *Стиль руководства*

1. Если подчиненный убежден в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо его потребности, то руководитель использует следующую форму власти:

- А) власть, основанную на принуждении;
- Б) традиционную власть;
- В) эталонную власть.

2. Демократическое руководство характеризуется:

- А) разделение власти и участием работников в управлении;
- Б) невмешательством руководства в процесс принятия решений;
- В) высокой степенью единоличной власти руководителя.

3. Если подчиненный выполняет распоряжения руководителя, т.к. верит в него и в ценность его знаний, то руководитель использует следующую форму власти:

- А) экспертную;
- Б) эталонную;
- В) традиционную;

4. Авторитетное руководство характеризуется:

- А) разделением властей и участием работников в управлении;
- Б) невмешательством руководителя в процесс принятия решений;
- В) высокой степенью единоличной власти руководителя.

5. Согласно теории «Х» Д. Мак-Грегора:

- А) если условия благоприятные, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за работу;
- Б) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- В) подчиненные готовы к сотрудничеству с администрацией предприятия.

6. Теория разработанная Р. Блейком и Дж. Мутоном, называется:

- А) управленческая модель;
- Б) управленческая структура;
- В) управленческая решетка.

7. Стиль руководства – это:

- А) наиболее привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным;
- Б) система разработанных норм взаимоотношений между руководителем и подчиненными;
- В) порядок введения изменений;

8. Выделяют следующие уровни зрелости подчиненных:

- А) низкий, приемлемый, средний, высокий.
- Б) низкий, средний, высокий;
- В) низкий, средний, выше среднего, высокий.

9. Средний уровень зрелости предполагает, что:
- А) подчиненные хотят принять ответственность, но ещё не способны выполнять задачу самостоятельно;
 - Б) подчиненные могут выполнять задачу, но не хотят нести ответственность;
 - В) подчиненные способны выполнять задачу и готовы нести ответственность.
10. Приемлемый уровень зрелости подчиненных:
- А) означает, что подчиненные способны выполнять самостоятельную работу, но не хотят нести ответственность;
 - Б) означает, что подчиненные еще не способны выполнить работу самостоятельно, хотя готовы принимать на себя ответственность;
 - В) вообще не существует.
11. Преимуществом демократического стиля руководства не является:
- А) Создание благоприятного психологического климата в коллективе;
 - Б) обеспечение четкости и оперативности управления;
 - В) стимулирование инициативы подчиненных.
12. Недостатком авторитарного руководства является:
- А) затраты времени при принятии решений на согласования;
 - Б) громоздкая система контроля;
 - В) отсутствие должного контроля со стороны руководства.
13. В «правленческой решетке» Р. Блейка и Дж. Мутона точка 1.9 соответствует:
- А) стилю жестокого администрирования;
 - Б) либеральному стилю руководства;
 - В) такой точки в «управленческой решетке» не существует.
14. Наиболее эффективным считается управление, соответствующее точке:
- А) 5.5;
 - Б) 1.1;
 - В) 9.9.
15. Наиболее эффективным является:
- А) авторитарное руководство;
 - Б) адаптивное руководство;
 - В) демократическое руководство.
16. Возможность влиять, воздействовать на ситуацию или поведение других людей, называется:
- А) влиянием;
 - Б) властью;
 - В) руководством.
17. Согласно теории «У»:
- А) если люди осознали цели, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
 - Б) чтобы заставить людей трудиться, необходимы принуждение, контроль и угроза наказания;
 - В) люди боятся ответственности.
18. Минимальное участие руководства, отсутствие порицания и похвалы,

формальный тон характеризуют:

- А) адаптивное руководство;
- Б) либеральное руководство;
- В) демократическое руководство.

19. Авторитарный стиль уместен, если:

- А) необходимо принять решение в кратчайшие сроки;
- Б) необходимо повысить удовлетворенность исполнителей своим

трудом;

В) предприятие заинтересованно в инициативных и творческих
работниках.

20. Точка в управленческой решетке, соответствующая наиболее редко
встречающейся модели поведения руководителя:

- А) 1.1;
- Б) 5.5;
- В) 9.9.

Практическая работа № 5 Управление конфликтами и стрессами.

Цель- практическое освоение принципов разрешения конфликтов, намечать пути
выхода из конфликтной ситуации.

1. Задание: Составить картографию конфликта.

Порядок выполнения:

1. Познакомиться с ситуацией: В экипаж пришел новый молодой работник в
должности электромеханика, вернувшийся из армии. За плечами - среднее
профессиональное образование и небольшой стаж работы. Механик – человек
зрелого возраста – вначале доброжелательно отнесся к молодому коллеге, давал
советы. Новенький оказался человеком общительным, что помогло ему быстро
сойтись со всеми членами экипажа, но допускал опоздания на вахты, не
своевременное обслуживание аккумуляторов. Вскоре все заметили, что механик
стал делать ему замечания и доложил капитану судна о не выполнении
должностных обязанностей электромеханика. Молодой специалист считал эти
действия придирками. У молодого специалиста появились сомнения; уйти или
продолжать работать, доказывая, что механик не прав? Члены экипажа наблюдали
за происходящим со стороны, боясь ввязываться в эти отношения.

1. Выявить причины конфликта, стороны конфликта, составив картографию.
2. После выполнения задания проанализировать результаты, заслушать ответы.
3. Выполнить тест.

Стратегия поведения в конфликте

Инструкция: Вам предлагается 15 утверждений. Каждый пункт тестовой методики
оцените следующим образом:

«совсем не согласен» - 1 балл;

«не согласен» - 2 балла;

«согласен» - 4 балла;

«полностью согласен» - 5 баллов.

1. Я человек принципиальный и никогда не меняю своей позиции.
2. Мне сложно отстаивать свою позицию, даже если я точно знаю, что
3. Тратю много времени на поиски общих точек соприкосновения.
4. Для меня важнее сохранить хорошие отношения, даже если приходится жертвовать своими интересами.
5. Я отзываюсь на предложение других, но сам не склонен проявлять инициативу.
6. Из любого конфликта я выхожу победителем.
7. Я избегаю напряженных ситуаций, хотя дело от этого может пострадать.
8. Пересматриваю свою точку зрения, почувствовав в ходе обсуждения свою неправоту.
9. Много времени я уделяю проблемам других и часто забываю о себе.
10. Я легко соглашаюсь уступить, если и другой поступает так же.
11. Продолжаю спор до тех пор, пока собеседник не вынужден будет принять мою точку зрения.
12. Я добиваюсь эффективных результатов, когда работаю под руководством более опытного партнера.
13. С удовольствием проявляю инициативу в примирении сторон.
14. Если это сделает другого счастливым, даю ему возможность настоять на своем.
15. Часто я соглашаюсь на первое же условие, которое ведет к урегулированию проблемы в отношениях.

Обработка результатов

Рядом с цифрами, обозначающими номер утверждения, поставьте соответствующий балл и подсчитайте их сумму.

Стратегия поведения	№№ утверждения	Сумма баллов
Соперничество	1, 6, 11	
Избегание	2, 7, 12	
Сотрудничество	3, 8, 13	
Приспособление	4, 9, 14	
Компромисс	5, 10, 15	

Стратегия поведения в конфликтной ситуации считается выраженной, если сумма баллов превышает 10.

Насколько вы конфликтны?

Инструкция: Вам предлагается ответить на 7 вопросов. Каждый вопрос имеет три варианта ответов. Выберите тот, который больше всего вам подходит.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор на повышенных тонах. Вы:
 - а) избегаете вмешиваться;
 - б) можете встать на сторону потерпевшего или того, кто прав; в) всегда вмешиваетесь и отстаиваете свою точку зрения.
2. На собрании (совещании и т.д.) критикуете ли вы руководство за допущенные ошибки?
 - а) нет;

- б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
 - в) всегда критикуете за ошибки не только начальство, но и тех, кто его защищает.
3. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?
- а) только если они необидчивы и эти споры не портят ваших отношений; б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) вы спорите со всеми и по любому поводу.
4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваши действия: а) не замечаете такой пустяк;
- б) молча, возьмете солонку;
 - в) не удержитесь от замечания, и может быть, демонстративно откажетесь от еды.
5. На улице, в транспорте вам наступили на ногу. Ваша реакция: а) с возмущением посмотрите на обидчика;
- б) сухо сделаете замечание;
 - в) выскажетесь, не стесняясь в выражениях.
6. Кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась. Вы: а) промолчите;
- б) ограничитесь кратким тактичным комментарием; в) устроите скандал из-за пустой траты денег.
7. Не повезло в лотерее. Как вы воспринимаете это?
- а) постараетесь быть равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда в ней больше не участвовать;
 - б) не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещаете взять реванш;
 - в) билет без выигрыша надолго испортит настроение.

2. Выполните тест «Конфликты: особенности их протекания в организации»

1. В настоящее время отношение к конфликтам:

- А) негативное;
- Б) положительное;
- В) конфликт – это естественное явление, которым необходимо

управлять.

2. Убеждение, к какому способу управления конфликтом можно отнести?

- А) педагогическому;
- Б) административному;
- В) психологическому.

3. Насколько совместимы понятия «этика» и «бизнес»?

- А) вообще несовместимы, поскольку любой бизнес организуется для получения прибыли, а этика апеллирует к бескорыстности;
- Б) формально совместимы, когда бизнесмены желают выглядеть порядочно в глазах общественности;
- В) совместимы, поскольку соблюдение организацией некоторых этических норм в мире бизнеса способствует завоеванию положительной репутации.

4. Компромисс – это стиль разрешения конфликтов, который заключается в том, что:

А) стороны идут на взаимные уступки друг к другу;
Б) при принятии решения партнеры могут оказывать друг на друга давление, принуждение;
В) одна из сторон стремится любым путем выйти из конфликтной ситуации.

5. Какой тип темперамента характеризуется следующими чертами: высокая эмоциональность, чувствительность, ранимость, вдумчивость, заниженная самооценка.

- А) сангвиник;
- Б) меланхолик;
- В) флегматик.

6. Если человек старается не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями, то этот стиль поведения называется:

- А) уклонение;
- Б) принуждение;
- В) компромисс.

7. Каково основное понимание конфликта:

А) это негативное явление в организации, свидетельствующее о слабости руководителя;
Б) это позитивное явление, дающее понять проблему всех сторон;
В) это естественное явление, которое может иметь, как функциональные, так и дисфункциональные последствия.

8. Если конфликтная ситуация преобразуется таким образом, что стороны вынуждены прекратить конфликтные действия, но у них сохраняется стремление достичь первоначальных целей, то конфликт:

- А) разрешен;
- Б) не разрешен;
- В) разрешен частично.

9. Просьба относится к :

- А) административному способу управления конфликтом;
- Б) социально-психологическому;
- В) педагогическому.

10. Науке известны следующие виды конфликтов:

А) организационный, производственный, межличностный.
Б) организационный, внутриличностный, межличностный, межгрупповой;
В) организационный, производственный, межличностный, внутриличностный.

11. Фрустрация – это:

А) состояние дискомфорта, вызываемое непреодолимыми трудностями на пути к достижению цели;
Б) состояние озлобленности, повышенной конфликтности в коллективе;
В) изучение уровня конфликтности в коллективе.

12. Стресс является результатом:

- А) отрицательных событий в личной жизни;

Б) отрицательных событий в личной жизни, а организации;

В) отрицательных и положительных событий в личной жизни и в организации.

13. Какого стиля разрешения конфликта не существует:

А) уклонение;

Б) прекращение;

В) сглаживание.

14. Уклонение – стиль разрешения конфликтной ситуации, при котором:

А) человек стремится уйти от конфликта, т.к. есть более важные проблемы на данный момент времени;

Б) участники конфликта идут на взаимные уступки;

В) один из участников конфликта игнорирует проблему, не придает ей значения.

15. Наиболее эффективный стиль разрешения конфликтов в организации:

А) компромисс;

Б) принуждение;

В) решение проблемы.

16. Существуют следующие способы управления конфликтом:

А) межличностные и организационные;

Б) организационные и структурные;

В) структурные и межличностные.

17. Производственный конфликт в основном возникает из-за:

А) нечеткого разделения функций, несоответствия норм;

Б) низкого уровня организации труда, низкой квалификации работников;

В) несовпадения ценностей, личной неприязни.

18. Какие убеждения, ценности коллеги по работе вызывают чувство раздражения, возмущения, неприятия, то:

А) следует ему об этом сказать, пусть пересмотрит свою позицию;

Б) следует исключить общение с ним;

В) следует вспомнить, что не существует идеальных людей, проявить сдержанность, т.к. раздражение не может быть основой конструктивного сотрудничества.

19. К межличностному конфликту не относятся:

А) межгрупповой конфликт;

Б) внутриличностный;

В) конфликт между личностями.

20. Симптомами стресса являются:

А) хроническое переживание, проблемы со сном;

Б) эмоциональная неустойчивость;

В) отзывчивость, инициативность.

21. Управление конфликтами – это умение в большей степени необходимо:

А) менеджерам технического уровня;

Б) менеджерам управленческого уровня;

В) менеджерам институционального уровня.

Практическая работа № 6 Деловое общение.

Цель:- исследовать группу профессиональных качеств и оценить свою готовность работы по выбранной профессии.

Задание: Выполните оценку своих деловых и индивидуально-психологических личностных качеств, при помощи тестов.

Порядок выполнения:

1.Рассмотреть таблицу группы профессиональных качеств:

Профессиональные знания	Общие профессиональные знания; знания, умения, навыки безопасного выполнения операций, входящие в должностные обязанности; знания и умения, позволяющие выявлять (диагностировать), предупреждать и ликвидировать опасные (экспериментальные) ситуации.
Деловые качества	Дисциплинированность, ответственность, честность, добросовестность, целеустремленность, решительность, самостоятельность.
Индивидуально-психологические и личные качества	Мотивационная направленность, уровень интеллектуального развития, эмоциональная и нервно-психическая устойчивость, внимание, память, мышление, гибкость в общении, стиль в межличностном поведении, склонность к злоупотреблению алкоголя.
Психофизиологические качества	Выносливость, работоспособность, цветовосприятие, острота слуха

2. Ответить на вопросы тестов, «методика Т. Элерса», «Самооценка стрессоустойчивости личности», «Насколько вы конфликтны?».

«МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ» МЕТОДИКА (Т.Элерса)

Обзор

Опросник личностный. Предназначен для диагностики, выделенной Хекхаузенем, мотивационной направленности личности на достижение успеха.

Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо дать один из 2 вариантов ответов «да» или «нет». Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами таких тестов как «Мотивация к избеганию неудач», «Готовность к риску».

Содержание

Инструкция:

«Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».
Стимульный материал:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
- 10 В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
 11. Усердие-это не основная моя черта.
 12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
 13. Меня больше привлекает другая работа чем та, которой я занят.
 14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
 15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
 16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
 17. У меня легко вызвать честолюбие.
 18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
- 19 При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
21. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
22. Нужно полагаться только на самого себя.
23. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
24. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом на думаю.
25. Я менее честолюбив, чем многие другие.
26. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
27. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
28. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
29. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
30. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
31. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
32. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
33. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
34. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
35. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
36. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
37. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
38. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.

39. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
 40. Я завидую людям, которые не загружены работой.
 41. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
 42. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключи

Анализ результата

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации; свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху- достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее. Чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху-достижению цели.

Тест «Самооценка стрессоустойчивости личности»

Конфликтные и другие негативные факторы нашей жизни создают нервозные отношения и часто приводят к стрессу.

Далее предлагается тест, который позволит читателю оценить свою стрессоустойчивость. Чем искреннее будут ваши ответы, тем объективнее результат.

	Вопросы теста	Редко	Иногда	Часто
1.	Я думаю, что меня в коллективе недооценивают	1	2	3
2.	Я стараюсь работать, даже если бываю не совсем здоров	1	2	3
3.	Я переживаю за качество своей работы	1	2	3
4.	Я бываю, настроен агрессивно	1	2	3
5.	Я не терплю критики в свой адрес	1	2	3
6.	Я бываю раздражителен	1	2	3
7.	Я стараюсь быть лидером там, где это возможно	1	2	3
8.	Меня считают человеком настойчивым и напористым	1	2	3
9.	Я страдаю бессонницей	1	2	3

10.	Своим недругам я могу дать отпор	1	2	3
11	Я эмоционально и болезненно переживаю неприятности	1	2	3
12.	У меня не хватает времени на отдых	1	2	3
13.	У меня возникают конфликтные ситуации	1	2	3
14.	Мне не достаёт власти, чтобы реализовать себя	1	2	3
15.	У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом	1	2	3
16.	Я все делаю быстро	1	2	3
17.	Я испытываю страх, что не поступлю в институт (или потеряю работу)	1	2	3
18.	Я действую с горяча, а затем переживаю за свои дела и поступки	1	2	3

Далее подсчитайте сумму баллов и определите уровень вашей стрессоустойчивости.

Сумма баллов	Уровень стрессоустойчивости
51-54	1 - очень низкий
53-55	2 - низкий
49-46	3 – ниже среднего
45-42	4 – чуть ниже среднего
41-38	5 – средний
37-34	6 – чуть выше среднего
33-30	7 – выше среднего
29-26	8 – высокий
25-22	9 – очень высокий

Чем меньше баллов вы набрали, тем выше ваша стрессоустойчивость.

Если у вас 1-й или 2-й уровень стрессоустойчивости, то вам необходимо кардинально менять свой образ жизни.

Лист ответов

Человек- природа	Человек - техника	Человек- человек	Человек-знак	Человек художественный образ
1 а	1 б	2 а	2 б	3 а
3 б	4 а	4 б	5 а	5 б
6 а		6 б		7 а

	7 б	8 а		8 б
	9 а		9 б	
10 а			10 б	
11 а	11 б	12 а	12 б	13 а
13 б	14 а	14 б	15 а	15 б
16 а		16 б		17 а
	17 б	18 а		18 б
	19 а		19 б	
20 а			20 б	

Обработка результатов

Каждый ответ «а» оцените в 4 балла;

«б» - 2 балла;

«в» - 0 баллов.

Подсчитайте сумму баллов. Если вы набрали:

От 20 до 28 баллов – вы тактичны, не любите конфликтов, избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих;

От 10 до 18 баллов – о вас говорят, что вы – конфликтная личность, но на самом деле вы конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода, и все средства исчерпаны. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это отразится на вашем положении, при этом не выходите за рамки корректности. За все это вас уважают;

8 и менее баллов – вы ищите повод для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно вам. Вы стремитесь навязывать свое мнение, даже если не уверены, что правы.

Выполните тест Деловое общение

1. Формой делового общения не является:

- А) переговоры;
- Б) беседа;
- В) изучение бизнес-плана.

2. Коммуникационный процесс состоит из следующих элементов:

- А) сообщение, канал, отправитель, действие, обратная связь;
- Б) отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь;
- В) отправитель, обращение, получатель, действие, обратная связь.

3. При деловом общении фактор привлекательности заключается в том, что:

- А) какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются людьми;
- Б) люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются нами выше тех, которые к нам относятся плохо;
- В) результат переговоров будет лучше, если между партнерами не

возникает антипатии.

4. К невербальным средствам общения относятся:
 - А) взгляд;
 - Б) словесное обращение;
 - В) приказ на доске объявлений.
5. К макробарьерам успешной коммуникации относят:
 - А) перегрузку информационных каналов и искажение информации;
 - Б) отношение адресата к источнику информации;
 - В) отсутствие обратной связи.
6. Коммуникационная сеть – это:
 - А) соединение определенным образом участников процесса с помощью информационных потоков;
 - Б) система современных информационных программ по обеспечению процесса управления конфликтами в организации;
 - В) система взаимосвязей между руководителями.
7. К микробарьерам успешной коммуникации не относится:
 - А) восприятие получателем смысла многозначных слов;
 - Б) отсутствие обратной связи;
 - В) возрастание роли иностранных языков.
8. Каналом (способом) передачи информации в организации может быть:
 - А) строго определенный перечень нормативных документов (приказ, распоряжение и т.д.);
 - Б) общее собрание, совещание;
 - В) любой способ (приказ, доверительная беседа и т.д).
9. Источником информации может быть:
 - А) индивид, организация;
 - Б) индивид (руководитель или работник);
 - В) индивид, группа индивидов, организация.
10. Зависит ли выбор средств общения с подчиненными от стиля руководства, характерного для предприятия?
 - А) нет, не зависит;
 - Б) конечно зависит;
 - В) зависит, но не только от стиля руководства.
11. Распространение слухов в организации является:
 - А) результатом недостаточной информации относительно происходящих событий, переживаний в коллективе;
 - Б) результатом нерационально используемого рабочего времени сотрудниками;
 - В) следствием демократизации процесса управления.
12. Деловое общение от повседневного отличается:
 - А) тактичностью, вежливостью партнеров;
 - Б) наличием определенной цели;
 - В) способами передачи информации.
13. Успешной коммуникации в большей степени способствует:
 - А) эго-состояние «Я – родитель»

- Б) эго-состояние «Я- взрослый»
- В) свободное владение всеми эго-состояниями.

14. Тот, кто чувствует себя виноватым, нуждается в поддержке и одобрении, находится в состоянии:

- А) «Я – родитель»
- Б) «Я - взрослый»
- В) «Я – ребенок»

15. Техника широкой природы предполагает, что собеседник:

- А) обвиняет вас в мелочности;
- Б) настаивает на точных формулировках, цифрах;
- В) собирается высказать свое мнение в следующий раз.

16. Недопустимо надевать в деловой обстановке:

- А) ювелирные украшения;
- Б) парик;
- В) босоножки.

17. Существуют следующие формы распоряжения:

- А) приказ, запрос;
- Б) просьба, приказ, запрос;
- В) приказ, просьба, запрос, «доброволец»

18. Правилам успешной коммуникации не является:

- А) учитесь умению слушать другого;
- Б) устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра;
- В) если хочешь быть услышанным, говори.

19. Замкнутость, нерешительность, застенчивость – это примеры:

- А) социальных барьеров;
- Б) этнокультурных барьеров;
- В) психологических барьеров.

20. Люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Это действие фактора:

- А) привлекательности;
- Б) отношения;

«МОТИВАЦИЯ К ИЗБЕГАНИЮ НЕУДАЧ» МЕТОДИКА (Т. Элерса)

Опросник личностный. Предназначен для диагностики, выделенной Хекхаузенем, мотивационной направленности личности на избегание неудач.

Стимульный материал представляет собой список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке испытуемому необходимо выбрать только одно из трех слов, которое наиболее точно его характеризует.

Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

Результат теста «Мотивация к избеганию неудач» следует анализировать вместе с результатами таких тестов как «Мотивация к успеху», «Готовность к риску».

Инструкция:

«Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас

характеризует, и подчеркните его».

Бланк методики:

1	2	3
1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой
8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагодарный	смелый
15. Рассудительный	быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	рассеянный	робкий
18. Малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	нерешительный	нервный
20. Исполнительный	преданный	авантюристичный
21. Предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22. Укрощенный	безразличный	небрежный
23. Осторожный	беззаботный	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый
25. Предвидящий	неустранимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

Ключ:

Порядок подсчета:

Испытуемый получает по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе. Первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты – номер столбца, в котором нужно слово. Например, $\frac{1}{2}$ означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце – «бдительный». Другие варианты ответов испытуемого баллов не получают.

Результат. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите. От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации; свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Анализ результата. Исследования Д. Мак-Клелланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех.

Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое – когда без риска удастся получить желаемый результат; второе – когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т.е. мотивацию к избеганию неудач.

Практическое занятие № 7 «Адаптация персонала».

Цель: -изучить виды адаптации и влияющие на ее факторы.

Задание:

- 1.Определить виды адаптации, выходящие на первый план в данной ситуации.
- 2.Проранжируйте факторы, оказывающие наибольшее влияние на адаптацию.

Порядок выполнения:

- 1.Ознакомьтесь с ситуацией: В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.
- 2.Решить ситуацию методом попарных сравнений факторов, используя рисунок

	ВИДЫ АДАПТАЦИИ		ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА АДАПТАЦИЮ
Производственная адаптация	Профессиональная		Характер и содержание труда данной профессии
	Психофизиологическая		Уровень организации и условия труда
	Социально - психологическая		Нормы взаимоотношений в коллективе
	Организационно - административная		Система организации труда
	Экономическая		Организационная структура организации
	Санитарно - гигиеническая		Профессиональная структура коллектива
			Размеры заработной платы
		Состояние производственной и технологической дисциплины	
		Степень готовности рабочего места к трудовому процессу	
		Правила трудового распорядка	

3. Выполните тест «Коммуникативность и адаптация работников в коллективе»

Читая утверждения, искренне ответьте «да», если согласны и «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим лицам иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по – разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я совершенно убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу. 10. Я всегда такой, каким кажусь

Ключ.

Начислите себе по 1 баллу за ответы: «нет» - на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;

«да» - на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

0-3 баллов. У Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным его изменить в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине прямолинейности.

4-6 баллов. У Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный человек в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

7-10 баллов. У Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, легко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

Практическая занятие № 8

Тема «Формальные и неформальные группы и управление ими».

Цель: - изучить систему сложные взаимоотношений, присущих экипажу судна.

Задание:

1. Составить схемы организации и руководства коллективом экипажа судна
2. Предложите ситуацию образования неформальной группы

Порядок выполнения:

1. При составлении схемы организации и руководства коллективом судна в целом, необходимо учесть, что структура и содержание этих отношений определены КВВТ РФ. Экипаж судна, его коллектив представляет собой практически идеальную малую группу. Взаимоотношения, складывающиеся в экипаже на служебной почве, строго формализованы.

2. Исследуйте следующую ситуацию и определите виновного:

Опытный боцман, минуя старшего помощника, по всем вопросам, обращался к капитану. Капитану это нравилось, льстило его самолюбию. Старший помощник привык к такому порядку: иногда боцман говорил ему о делах, а иногда нет. Однажды боцман после работы в канатном ящике забыл закрепить якорную цепь к жвака-галсу. Вморе отдали якорь. Двенадцать смычек цепи остались на дне. Аварийное происшествие. Капитан обвинил старшего помощника, а он – капитана, оба они обвинили боцмана. Кто виноват?

3. Предложите ситуацию образования неформальной группы, учитывая что образованию неформальных групп содействует целый ряд объективных и субъективных факторов в жизни и работе судна: общность интересов, специальный и общеобразовательный уровень знаний, привычки, наклонности и т.д.
4. Выявите в своей студенческой группе неформальные группы и объясните причины их возникновения.

Выполните тест Формальные и неформальные организации

1. Осуществление неформальной организации:
 - А) показатель слабости руководителя;
 - Б) результат умелого руководства;
 - В) естественное явление для организации.
2. Спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели, называются:
 - А) формальной организацией;
 - Б) неформальной организацией;
 - В) сложной организацией.
3. Поведение одного лица, вносящее изменения в поведение других, есть:
 - А) влияние;
 - Б) власть;
 - В) руководство.
4. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:
 - А) неформальным лидером;
 - Б) формальным лидером;
 - В) авторитетным работником.
5. Формальным лидером является:
 - А) авторитетным работником;
 - Б) руководителем отдела;
 - В) варианты а) и б).
6. Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности, является:
 - А) организацией;
 - Б) группой;
 - В) неформальной группой.
7. Если в фирме существует неформальная организация:
 - А) следует сотрудничать с ней;
 - Б) следует наделить ее членов большей ответственностью;
 - В) следует выявить ее лидера и перевести его в другое подразделение.
8. Неформальная организация представляет собой:
 - А) объединение недобросовестных работников;
 - Б) объединение работников, недовольных условиями труда, размером заработной платы;

В) объединение работников на основе общих интересов, убеждений.

9. Члены неформальной организации:

А) удовлетворяют свои потребности в общении, взаимопомощи, принадлежности;

Б) являются ее заложниками;

В) пользуются поддержкой руководства.

10. Неформальный лидер может оказывать:

А) положительное влияние на коллег;

Б) отрицательное влияние на своих коллег;

В) как положительное, так и отрицательное влияние на своих коллег.

11. Комитет является возможным типом:

А) формальной организации;

Б) неформальной организации;

В) такой формы организации не существует.

12. Основные причины вступления в формальные группы:

А) вознаграждения, заработная плата, престиж;

Б) взаимопомощь, общие интересы, увлечения;

В) получение кредита на льготных условиях.

13. Слабая степень эмоциональной близости, ориентация на деловые качества характеризует:

А) любую организацию;

Б) формальную организацию;

В) неформальную организацию.

14. Если санкциями являются позитивный и негативный типы отношений, то это:

А) любая организация с либеральным стилем руководства;

Б) формальная организация;

В) неформальная организация;

15. В процессе мотивации членов неформальной группы следует:

А) использовать те же методы и стратегию мотивации, что и относительно других работников;

Б) установить, какие потребности они испытывают;

В) улучшить им условия труда.

16. При работе с неформальной группой следует:

А) сочетать различные методы управления;

Б) наиболее часто использовать административный метод;

В) использовать только социально-психологический метод.

17. В процессе работы предприятия формальные и неформальные группы:

А) противостоят, конфликтуют друг с другом;

Б) соперничают;

В) взаимодействуют друг с другом.

18. Руководитель подразделения:

А) является неформальным лидером;

Б) является формальным лидером;

Является и формальным, и неформальным лидером одновременно.

19. Социальный контроль за своими членами осуществляет:

- А) неформальная организация;
- Б) формальная организация;
- В) социально ответственная организация.

20. Председатель профсоюза является:

- А) неформальным лидером;
- Б) формальным лидером;
- В) и формальным, и неформальным лидером.

Практическое занятие № 9

Анализ мотивации структурного подразделения. Разработка системы мотивации

Цель работы – изучить сущность и методы мотивации. Научиться управлять мотивами деятельности работников.

Для выполнения работы необходимо *знать*:

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

Для выполнения работы необходимо *уметь*:

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

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций ПК 2.2. Участвовать в руководстве работой структурного подразделения; ПК 2.3. Участвовать в анализе процесса и результатов деятельности подразделения.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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, соблюдаясь 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, — встаёт 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, не настаивая ни на особой интересности работы, ни на очень высокой ее оплате. И, считая себя персонально ответственными за ту работу, которую им поручили, они не только не нуждаются в постоянном контроле, но и не терпят его. Для них равно приемлемы как сдельная, так и повременная форма оплаты труда, но они предпочитают отвечать в работе либо только за себя, либо за бригаду постоянного состава, которой они руководят или в которой они работают.

Люмпенизированная. Это - тип с очень слабой мотивацией к эффективной работе: у него относительно низкая квалификация и он не стремится ее повышать;

он избегает любой работы, связанной с личной ответственностью; сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. 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 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?

Задание

Сформулируйте программу Вашего профессионального развития по следующим критериям-требованиям:

сильные стороны;

возможности улучшения.

Как можно развивать дальше существующие сильные стороны?

Каковы Ваши профессиональные цели?

В каких областях необходимо в будущем получать знания?

Контрольные вопросы

1. Дайте определение мотивации персонала.
2. Приведите примеры того, как одинаковые потребности могут породить 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

Контрольные задания

Задание

Определите и дайте описание структур коммуникации в Вашем коллективе.

Задание

Определите стиль руководства Вашего старшины группы.

Задание

Предложите ситуацию образования неформальной группы, учитывая, что образованию неформальных групп содействует целый ряд объективных и субъективных факторов в жизни и работе судна: общность интересов, специальный и общеобразовательный уровень знаний, привычки, наклонности и т.д.

Задание

Составьте идеальную модель общения (с воображаемым собеседником).

Продумайте следующие действия:

1. построения контакта и налаживание отношений доверия;
2. привлечение внимания;
3. аргументация.

Задание

Приведите примеры принятия решений в условиях определенности. Какие обстоятельства влияют на принятие решений в условиях определенности?

Задание

Приведите примеры принятия решений в условиях риска и неопределенности. Каковы основные неизвестные влияют на принятие решений в условиях неопределенности?

Задание

Назовите 5 наиболее важных, по Вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

1. лично для Вас в учебном заведении;
2. квалифицированного рабочего;
3. неквалифицированного работника.

Задание

Приведите 6 примеров ситуаций, где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль с указанием основной цели каждого вида контроля.

Задание

Исследуйте следующую ситуацию и определите виновного:

Опытный боцман, минуя старшего помощника, по всем вопросам, обращался к капитану. Капитану это нравилось, льстило его самолюбию. Старший помощник привык к такому порядку: иногда боцман говорил ему о делах, а иногда нет. Однажды боцман после работы в канатном ящике забыл закрепить якорную цепь к жвака-галсу. Вморе отдали якорь. Двенадцать смычек цепи остались на дне. Аварийное происшествие. Капитан обвинил старшего помощника, а он – капитана, оба они обвинили боцмана. Кто виноват?

Задание

Познакомиться с ситуацией и выявить причины конфликта, стороны конфликта.

В экипаж пришел новый молодой работник в должности электромеханика, вернувшийся из армии. За плечами - среднее профессиональное образование и небольшой стаж работы. Механик – человек зрелого возраста – вначале доброжелательно отнесся к молодому коллеге, давал советы. Новенький оказался человеком общительным, что помогло ему быстро сойтись со всеми членами экипажа, но допускал опоздания на вахты, не своевременное обслуживание аккумуляторов. Вскоре все заметили, что механик стал делать ему замечания и доложил капитану судна о не выполнении должностных обязанностей электромеханика. Молодой специалист считал эти действия придирками. У молодого специалиста появились сомнения; уйти или продолжать работать, доказывая, что механик не прав? Члены экипажа наблюдали за происходящим со стороны, боясь ввязываться в эти отношения.

Критерии оценки

Оценка задания, портфолио выражается в баллах (при устном ответе).

«отлично» - обучающийся показывает глубокие осознанные знания по освещаемому вопросу, владение основными понятиями, терминологией; владеет конкретными знаниями, умениями по данному МДК в соответствии с ФГОС СПО: ответ полный, доказательный, четкий, грамотный, иллюстрирован практическим опытом профессиональной деятельности;

«хорошо» – обучающийся показывает глубокое и полное усвоение содержания материала, умение правильно и доказательно излагать программный материал. Допускает отдельные незначительные неточности в форме и стиле ответа;

«удовлетворительно» – обучающийся понимает основное содержание учебной программы, умеет показывать практическое применение полученных знаний. Вместе с тем допускает отдельные ошибки, неточности в содержании и оформлении ответа: ответ недостаточно последователен, доказателен и грамотен;

«неудовлетворительно» – студент имеет существенные пробелы в знаниях, допускает ошибки, не выделяет главного, существенного в ответе. Ответ поверхностный, бездоказательный, допускаются речевые ошибки.

Критерии оценок тестового контроля знаний :

5 (отлично) – 91-100% правильных ответов

4 (хорошо) – 71-90% правильных ответов

3 (удовлетворительно) – 51-70% правильных ответов

2 (неудовлетворительно) – 50% и менее правильных ответов

При оценивании прочих работ (ответов на контрольные вопросы, выполнении контрольных работ, выполнении практических заданий различного вида), учитывается правильность оформления работы и требования, предъявляемые к оценкам:

«отлично» - обучающийся показывает глубокие осознанные знания по освещаемому вопросу, владение основными понятиями, терминологией; владеет конкретными знаниями, умениями по данной дисциплине в соответствии с ФГОС СПО: ответ полный, доказательный, четкий, грамотный, иллюстрирован практическим опытом профессиональной деятельности;

«хорошо» - обучающийся показывает глубокое и полное усвоение содержания материала, умение правильно и доказательно излагать программный материал.

Допускает отдельные незначительные неточности в форме и стиле ответа;

«удовлетворительно» - обучающийся понимает основное содержание учебной программы, умеет показывать практическое применение полученных знаний.

Вместе с тем допускает отдельные ошибки, неточности в содержании и оформлении ответа: ответ недостаточно последователен, доказателен и грамотен;

«неудовлетворительно» - обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях, допускает ошибки, не выделяет главного, существенного в ответе. Ответ поверхностный, бездоказательный, допускаются речевые ошибки.