

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

Многопрофильный колледж



УТВЕРЖДАЮ  
Директор  
С.А. Махновский  
08.02.2023г

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ  
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО КУРСА**

**МДК.02.03 Управление коллективом исполнителей**

**для обучающихся специальности**

**23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей**

Магнитогорск, 2023

## **ОДОБРЕНО**

Предметно-цикловой комиссией  
«Строительных и транспортных машин»  
Председатель Т.М. Менакова  
Протокол № 6 от 25.01.2023

Методической комиссией МпК

Протокол № 4 от 08.02.2023

### **Разработчик:**

преподаватель ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова» Многопрофильный колледж  
Ольга Викторовна Коровченко

Методические указания по выполнению практических работ разработаны на основе рабочей программы профессионального модуля ПМ.02 «Организация процессов по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств».

Содержание практических работ ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального модуля программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей.

Содержание практических работ ориентировано на подготовку обучающихся к освоению вида деятельности ВД 5 Организация процессов по техническому обслуживанию и ремонту автомобиля программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей и овладению профессиональными компетенциями.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ВВЕДЕНИЕ .....	4
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ .....	6
Практическое занятие №15 .....	6
Практическое занятие №16 .....	8
Практическое занятие №17 .....	12
Практическое занятие №18 .....	14
Практическое занятие №19 .....	17
Практическое занятие №20 .....	19
Практическое занятие №21 .....	21
Практическое занятие №22 .....	28
Практическое занятие №23 .....	32
Практическое занятие №24 .....	35
Практическое занятие №25 .....	42
Практическое занятие №26 .....	44

## **1 ВВЕДЕНИЕ**

Важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки обучающихся составляют практические занятия.

Состав и содержание практических занятий направлены на реализацию Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование профессиональных практических умений (умений выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующем в профессиональной деятельности).

В соответствии с рабочей программой профессионального модуля ПМ.02 «Организация процессов по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств» предусмотрено проведение практических занятий.

В результате их выполнения, обучающийся должен:

### **уметь:**

- У1. обеспечивать правильность и своевременность оформления первичных документов;
- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;
- У3. обеспечивать рациональную расстановку рабочих;
- У4. контролировать соблюдение технологических процессов и проверять качество выполненных работ;
- У5. анализировать результаты производственной деятельности участка;

Содержание практических и лабораторных занятий ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального модуля программы подготовки специалистов среднего звена по специальности и овладению **профессиональными компетенциями:**

ПК 5.1. Планировать деятельность подразделения по техническому обслуживанию и ремонту систем, узлов и двигателей автомобиля.

ПК 5.2. Организовывать материально-техническое обеспечение процесса по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

ПК 5.3. Осуществлять организацию и контроль деятельности персонала подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

ПК 5.4. Разрабатывать предложения по совершенствованию деятельности подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

А также формированию **общих компетенций:**

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

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

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

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.

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

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

ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

Выполнение обучающихся практических работ по МДК.02.03 Управление коллективом исполнителей направлено на:

- обобщение, систематизацию, углубление, закрепление, развитие и детализацию полученных теоретических знаний по конкретным темам МДК;

- формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности;

- формирование и развитие умений: наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения;

- развитие интеллектуальных умений у будущих специалистов: аналитических, проектировочных, конструктивных и др.;

- выработку при решении поставленных задач профессионально значимых качеств, таких как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Практические занятия проводятся в рамках соответствующей темы, после освоения дидактических единиц, которые обеспечивают наличие знаний, необходимых для ее выполнения.

## **2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

### **Тема 1.2.**

#### **Планирование деятельности производственного подразделения**

#### **Практическое занятие №15**

##### **Составление текущего и перспективного плана работы производственного участка**

##### **Цель:**

- научиться применять теоретические знания на практических занятиях;
- научиться составлять текущий и перспективный план работы производственного участка;
- развивать аналитические интеллектуальные умения у будущих специалистов;

##### **Выполнив работу, Вы будете:**

##### **уметь:**

- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;

##### **Материальное обеспечение:**

1. Раздаточный материал с вариантами заданий;
2. Тетрадь для практических работ.

##### **Задание:**

1. Придумать название предприятия, описать вид деятельности и организационно-правовую форму;
2. Определить миссию предприятия;
3. Определить цели производственного участка предприятия (АТП, СТОА или др. предприятие на выбор) в области финансов, окружающей среды, оказания услуг и т.д.;
4. Заполнить таблицу «Виды целей производственного участка»;
5. Представить в виде таблицы оперативный план работы производственного участка на один рабочий день.

##### **Краткие теоретические сведения:**

Планирование – один из важнейших элементов работы руководителя. Планирование – это разработка планов, графиков, сводных таблиц, определение режимов работы, сроков и исполнителей работы, ответственных лиц, способов контроля и т.д.

Каждому руководителю следует увязывать свои планы работы с соответствующими планами выше – и нижестоящими руководства. Эти планы должны содержать задачи, соответствующие уровню руководства (участок, цех, отдел, предприятие), рассчитанные на перспективу до 10 лет, а также задачи, рассчитанные на год, квартал, месяц, которые учитывают новые задачи и проблемы, не включенные в перспективный план. При разработке комплексных планов особое внимание следует обращать на возможность реализации поставленных в плане задач. Исследование статистических данных, сетевых графиков, моделей принятия решения, «дерева целей» поможет сделать эти планы реализуемыми.

##### **Этапы планирования:**

- 1) Общая оценка ситуации и её формулировка
- 2) Определение целей и задач на основе прогнозов внешних и внутренних переменных
- 3) Составление плановых предположений
- 4) Увязка ресурсов и выбор оптимального варианта действий.

Одним из важнейших видов планирования является планирование рабочего времени руководителя.

##### **Правила планирования рабочего времени:**

1. План должен охватывать до 70 % рабочего времени, остальные 30% оставляют на непредвиденную работу и повышение квалификации.
2. Четко разграничивать мероприятия на долгосрочные, среднесрочные, текущие.
3. Планировать только реально достижимые цели и задачи, строго руководствоваться нормативами.
4. Предусматривать рациональную очередность работ: первая очередь – трудоёмкие, вторая – повседневные (рутинные), третья – эпизодические, второстепенные.
5. Заключительной графой плана должен быть «Контроль исполнения».

### **Порядок выполнения работы**

Перспективная цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Миссия — это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссией также называют основную цель организации. Следует отметить, что миссия, пожалуй, наиболее постоянная часть стратегического плана. Измениться могут стратегические задачи, дерево целей и стратегий. Миссия же, как правило, остается неизменной. Она может постепенно принимать более емкую и содержательную форму, но по существу изменится только в случае значительных преобразований в компании. Руководители компаний должны понимать важность четкого формулирования миссии, которая:

1. Является базой для:
  - разработки стратегии;
  - принятия решений;
  - разрешения конфликтов;
  - построения системы мотивации персонала.
2. Способствует формированию единения внутри организации, созданию корпоративного духа и организационной культуры.
3. Способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды:
  - а) клиентов; б) поставщиков; с) инвесторов; д) партнеров; е) рынка труда.

*Миссия* — это короткий абзац, обычно в одном предложении, в котором содержится смысл существования и главная долгосрочная цель организации.

· Миссия помогает направлять человеческие усилия в нужном для организации направлении. Миссия делает явными основные цели организации и, таким образом, обеспечивает всех членов организации информацией о целях компании и побуждает к совместной работе по достижению этих целей.

· Миссия гарантирует, что компания не будет преследовать противоречивые цели, и вселяет уверенность в том, что организация построена на основе ясных, совместимых целей и избегает ненужных трат и возможных конфликтов.

· Миссия служит объяснением распределения ресурсов организации (денежные, человеческие ресурсы, сырье, оборудование). В миссии организации содержатся общие руководящие принципы приобретения и распределения этих ресурсов.

· Каждый сотрудник организации выполняет определенную роль, отведенную ему в производстве товаров и услуг фирмы.

· Миссия является основой для выработки организационных целей, потому что утверждение миссии выделяет общую основную цель организации и служит отправной точкой для установления долгосрочных и краткосрочных целей. Если такая согласованность отсутствует, то цели организации должны быть пересмотрены.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретные и измеримые цели
- ориентация целей во времени
- достижимые цели.

Таблица - Виды целей производственного участка

Вид	Период	Кто определяет (должность)	Пример цели
<i>Стратегические</i> - финансовые - экологические - производственные - конкурентные			
<i>Тактические</i> финансовые - экологические - производственные - конкурентные			
<i>Оперативные</i> финансовые - экологические - производственные - конкурентные			

Таблица - Оперативный план работы подразделения на один рабочий день

Мероприятия	Сроки	Ответственные (должность)	Отметка об исполнении

**Форма представления результата:** выполненная работа

**Критерии оценки:**

**Оценка «отлично» ставится:**

- Задание выполнено полностью, без замечаний

**Оценка «хорошо» ставится:**

- Задание выполнено полностью, но имеются несущественные замечания

**Оценка «удовлетворительно» ставится:**

- Задание выполнено, но имеются существенные замечания, повлекшие к неверному выполнению задания

**Оценка «неудовлетворительно» ставится:**

- Задание не выполнено.

### Тема 1.3.

#### Организация коллектива исполнителей

#### *Практическое занятие №16*

#### Распределение функциональных обязанностей и построение организационной структуры управления производственным участком

**Цель:**



- научиться применять теоретические знания на практических занятиях;
- научиться строить организационные структуры управления;
- научиться наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения;
- развивать аналитические интеллектуальные умения у будущих специалистов;
- 

### **Выполнив работу, Вы будете:**

#### **уметь:**

У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;

### **Материальное обеспечение:**

1. Раздаточный материал с вариантами заданий;
2. Тетрадь для практических работ.

### **Оборудование:** не используется

### **Задание:**

1. Представить название предприятия, его организационно-правовую форму, вид деятельности, слоган и эмблему (название предприятия, вид деятельности можно оставить из предыдущей практической работы );
2. Построить организационную структуру предприятия;
3. Определить вид организационной структуры предприятия;
4. Распределить функциональные обязанности работников предприятия;
5. Представить аудитории организационную структуру предприятия.

### **Краткие теоретические сведения:**

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию.

Среди большого количества различных организационных структур следует выделить **три типа классических организационных структур**: линейную, функциональную и линейно-функциональную.

**Линейная структура управления** предполагает, что каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Руководитель полностью отвечает за деятельность вверенного ему подразделения.

В линейной структуре ясно выражена ответственность, она гарантирует быстроту реакции на прямой приказ. Примером линейной организационной структуры управления может служить структура управления в армии, где каждый начальник подразделения полностью отвечает за действия своего подразделения перед вышестоящим командиром. Условно линейная структура представлена на рис. 1.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;
- оперативность в принятии решений;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

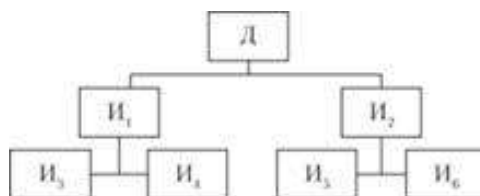


Рисунок 1-Обобщенный вид линейной структуры управления:

Д - директор; И - исполнители

Недостатки линейной структуры управления можно свести к следующему:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками, что в свою очередь ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им;
- большая перегрузка информацией, огромный поток документации, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

**Функциональная структура управления** - структура, в которой разделение управленческого труда происходит по функциям управления. Например, в рамках производственного предприятия можно выделить следующие направления работы: организация производства, экономическое развитие и финансы, научные исследования и опытно-конструкторские разработки, снабжение, социальное развитие коллектива. По каждому из этих направлений можно назначить соответствующего заместителя директора и передать ему соответствующие полномочия и ресурсы. Схематично функциональная структура управления представлена на рис. 2.

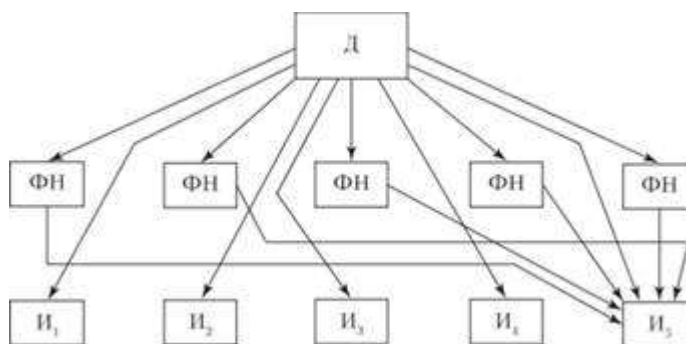


Рисунок 2 - Функциональная структура управления:

Д - директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Преимущества функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений.

Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К недостаткам функциональных структур управления можно отнести:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительную процедуру принятия решений;
- иерархию в структуре взаимоотношений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб разных производственных отделений фирмы;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания выполнения ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласование указаний и распоряжений, получаемых работниками "сверху", поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место;
- нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

Данная структура хороша для крупных фирм и учреждений с большим количеством персонала и неизменными видами деятельности.

В чистом виде линейная и функциональная структуры на практике встречаются редко. Чаще встречается смешанный вариант, который получил название **линейно-функциональной структуры** (рис. 3).

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В связи с этим остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными кадрами, имеющими в своем распоряжении компьютерную технику.

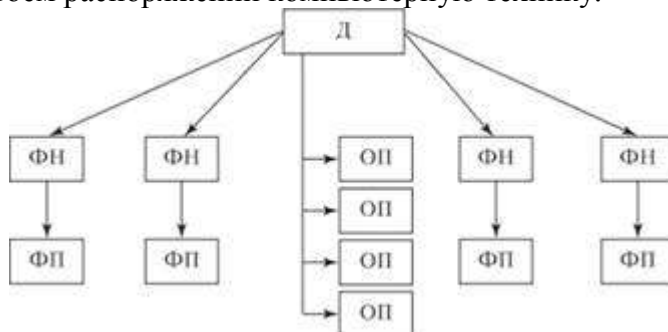


Рисунок 3 - Линейно-функциональная структура управления:

Д - директор; ФН - функциональные начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства

**Форма представления результата:** выполненная работа

**Критерии оценки:**

**Оценка «отлично» ставится:**

–ответ изложен в соответствии с требованиями культуры речи и с использованием соответствующей системы понятий и терминов (могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа).

**Оценка «хорошо» ставится:**

–Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно» ставится:**

–Логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов, которые студент способен исправить после наводящих вопросов (допускается не более двух ошибок, не исправленных студентом).

–Студент не способен самостоятельно выделить существенные и важные элементы темы.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится:**

–Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения.

**Тема 1.3.**  
**Организация коллектива исполнителей**  
**Практическое занятие №17**

**Обоснование расстановки рабочих по рабочим местам в соответствии с объемом работ и спецификой технологического процесса на производственном участке**

**Цель:**

- научиться применять теоретические знания на практических занятиях;
- научиться составлять штатное расписание;
- развивать аналитические интеллектуальные умения у будущих специалистов;
- формировать такие качества как самостоятельность, ответственность, точность.

**Выполнив работу, Вы будете:**

**уметь:**

- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;
- У3. обеспечивать рациональную расстановку рабочих;

**Материальное обеспечение:**

1. Раздаточный материал с вариантами заданий;
2. Тетрадь для практических работ;
3. Калькулятор

**Оборудование:** не используется

**Задание:**

1. Рассчитать штатное расписание работников производственного подразделения;
2. Подобрать профессии в соответствии с разрядом и спецификой технологического процесса;
3. Представить в табличной форме штатное расписание.

**Краткие теоретические сведения:**

Персонал предприятия – это состав постоянно работающих на данном предприятии работников. Промышленно-производственный персонал предприятия подразделяется:

- I. Рабочие
  - 1) Основные рабочие
    - а) Основные производственные рабочие (ПР);
    - б) Рабочие, содержащие оборудование (СО);
    - в) Рабочие, занятые текущим ремонтом оборудования (ТР);
    - г) Рабочие, занятые погрузочно-разгрузочными работами (ПРР).
  - 2) Вспомогательные рабочие (ВС)
- II. Служащие
- III. Специалисты
- IV. Руководители.

**Порядок выполнения работы:**

1. Рассчитать штат бригады

**Расстановочный штат (Чр)** – количество рабочих, которое необходимо для непрерывной работы на участке в течение смены.



Итого									
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Форма представления результата:** выполненная работа

**Критерии оценки:**

**Оценка «отлично» ставится:**

- Задание выполнено полностью, без замечаний

**Оценка «хорошо» ставится:**

- Задание выполнено полностью, но имеются несущественные замечания

**Оценка «удовлетворительно» ставится:**

- Задание выполнено, но имеются существенные замечания, повлекшие к неверному выполнению задания

**Оценка «неудовлетворительно» ставится:**

- Задание не выполнено.

#### Тема 1.4.

#### Мотивация деятельности исполнителей

#### *Практическое занятие №18*

#### Анализ производственных ситуаций по мотивации работников на производственном участке

**Цель работы:**

- выработка навыков анализа системы мотивации труда для работников на производственном участке.

**Выполнив работу, Вы будете:**

*уметь:*

У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;

**Материальное обеспечение:**

1.Раздаточный материал с текстом заданий;

2.Тетрадь для практических работ

**Оборудование:** не используется

**Задание:**

- изучить производственные ситуации;

- ответить на вопросы к производственной ситуации.

**Производственная ситуация № 1.**

В 1914 г. американский предприниматель, владелец «Ford Motor Co.» Генри Форд удивил деловой мир, объявив, что увеличивает минимальную заработную плату в своей компании вдвое и она составит 5 долл. в день — небывалую по тем временам сумму. Кроме того, он ввел правило: его сотрудники за каждую новую идею получали лично от хозяина еще 10 долл. Неважно, что большинство предложений не использовалось, зато оставшиеся внедрялись в производство и помогли маленькой компании выйти в лидеры мирового бизнеса.

Г. Форд утверждал: «Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять».

Вопросы к ситуации:

1. Согласны ли вы с этим утверждением? Почему?

2. Какие еще стимулы должен использовать менеджер для мотивации труда персонала?
3. Является ли заработная плата основным стимулом мотивации?

### **Производственная ситуация № 2.**

По итогам работы за год дирекция предприятия выделила для материального стимулирования бригаде слесарей-ремонтников 20000 рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил премию поровну (по 4000 рублей на каждого), чтобы никого не обидеть. Но это вызвало большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

*Характеристика членов бригады:*

1. Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.
2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Стремится к карьере, к достижению цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать бригадиром, а затем подняться по карьерной лестнице до управляющего корпорацией.
3. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, так как оплачивает учебу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.
4. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.
5. Пожилой работник (3 года до пенсии). Имеет большой профессиональный опыт, знания, навыки, физическую активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника - спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника (№ 1). Увлекается историей, мемуарами.

Вопросы к ситуации:

1. Определите основные мотиваторы для каждого члена бригады.
2. Почему работники были недовольны распределением премий поровну?
3. Как следует поступить в данной ситуации бригадиру?
- 4.

### **Производственная ситуация № 3.**

В практике менеджмента существуют многочисленные факторы мотивации персонала к труду, которые менеджер может использовать в своей работе (деньги, интерес к работе, полезность работы и т.д.). Однако он должен иметь также представление и о демотивирующих факторах. Такими факторами могут стать как общие проблемы компании, так и вполне конкретные действия менеджера, которые тем не менее ведут к снижению эффективности работы персонала. Как это ни странно, сильным демотивирующим фактором, например, может стать поощрение. Поэтому лучше не поощрять хороших сотрудников, чем поощрять нерадивых. В таких ситуациях у людей просто опускаются руки, пропадает всякое желание трудиться добросовестно. Причем это в равной степени касается тех, кого незаслуженно обошли, и тех, кого незаслуженно поощрили.

Среди различных факторов демотивации отметим следующие:

- необоснованное снижение (повышение) заработной платы и размера премии;

- неумение менеджера планировать работу;
- расплывчатость целей, неясная постановка задач;
- неверная расстановка приоритетов в компании;
- отстранение сотрудников от процесса планирования деятельности компании;
- неучастие сотрудников в процессе принятия решений;
- несогласованность действий руководства;
- бесцельные, отнимающие много времени, совещания и собрания;
- слабая информированность сотрудников о проблемах компании, что становится причиной появления слухов;
- авторитарный стиль управления менеджера и, как следствие, подавление инициативы сотрудника;
- нежелание менеджера делегировать свои полномочия, в результате такой руководитель пребывает в постоянном цейтноте, а у его сотрудников развивается комплекс неполноценности;
- неумение менеджера адекватно оценить потенциал сотрудника;
- игнорирование менеджером личностных особенностей сотрудников при распределении заданий;
- уменьшение объема работы сотрудникам, сокращение должностных обязанностей или служебных полномочий;
- изменение названия должности сотрудника на менее престижное;
- отсутствие перспективы служебного роста;
- продвижение по служебной лестнице «по знакомству» или материальная компенсация по принципу «всем поровну».

Вопросы к ситуации:

1. Почему демотивирующие факторы могут оказывать негативное влияние на работу персонала в целом и отдельных сотрудников в частности?
2. Каким образом можно снизить отрицательное воздействие демотивирующих факторов?
3. Считаете ли вы верным утверждение, что поощрение — не только мотивирующий, но и сильный демотивирующий фактор?
4. Справедливо ли положение о том, что лучше не поощрять хороших сотрудников, чем поощрять нерадивых?
5. Насколько проблема демотивирующих факторов характерна для российских предприятий?

#### **Краткие теоретические сведения:**

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

Различают две группы теории мотивации труда - содержательные и процессуальные.

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

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

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Рассмотрите конкретную производственную ситуацию;
2. Ответьте на вопросы, составленные по каждой ситуации.

**Форма представления результата:** выполненная работа.

#### **Критерии оценки**

**Оценка «отлично» ставится:**



–ответ изложен в соответствии с требованиями культуры речи и с использованием соответствующей системы понятий и терминов (могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа).

**Оценка «хорошо» ставится:**

–Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно» ставится:**

–Логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов, которые студент способен исправить после наводящих вопросов (допускается не более двух ошибок, не исправленных студентом).

–Студент не способен самостоятельно выделить существенные и важные элементы темы.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится:**

–Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения.

**Тема 1.5.**

**Контроль производственной деятельности**

**Практическое занятие №19**

**Анализ производственных ситуаций и разработка системы контроля на производственном участке**

**Цель работы:**

- выработка навыков разработки и анализа системы контроля структурного подразделения.

**Выполнив работу, Вы будете:**

*уметь:*

- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;
- У4. контролировать соблюдение технологических процессов и проверять качество выполненных работ;

**Материальное обеспечение:**

- 1.Раздаточный материал с текстом заданий;
- 2.Тетрадь для практических работ

**Оборудование:** не используется

**Задание:**

- изучить производственные ситуации;
- ответить на вопросы к производственной ситуации;
- разработать систему контроля для предприятия.

**Задание 1.**

**Производственная ситуация № 1.**

«Некий хозяин нанял рабочего переливать вино из чана в чан, чтобы избавиться от осадка. Дня через два заглянув в погреб, он заметил возле одного из чанов влажную пиалу. Оказалось, работник пьет вино. Хозяин запретил ему это, но тот продолжал свое. Тогда был нанят надсмотрщик над работником. И в следующий свой приход хозяин увидел уже две влажные пиалы — пили оба!»

Вопросы к ситуации:

1. Как бы вы поступили на месте хозяина?
2. Что должен был сделать хозяин, чтобы обезопасить себя от воровства?
3. Как должен был контролировать работника хозяин?
4. Какое отношение к менеджменту имеет данная ситуация?

### **Производственная ситуация № 2.**

Большинство зафиксированных случаев воровства на предприятиях совершают менеджеры среднего и низшего звена.

Масштабы воровства зависят от двух ключевых факторов — надежности внутреннего контроля и эффективности системы поощрения сотрудников.

Часто конфликт интересов возникает в случае, когда ключевые, приносящие основную прибыль подразделения компаний финансируются по тем же стандартам, что и сервисные службы. В результате у менеджеров, считающих себя обойденными при распределении прибыли, возникает острое желание «перенаправить» потоки наличных средств в собственный карман. Учитывая внутреннюю и внешнюю непрозрачность многих российских компаний, условия для подобных махинаций в них почти идеальные.

Внутреннее мошенничество можно подразделить на незаконное присвоение активов, коррупцию и мошенничество. Так, в российских компаниях незаконное присвоение активов составляет более 80% известных злоупотреблений, причем ущерб от злоупотреблений, связанных с наличными и чековыми расчетами, равен по величине потерям всех других активов (инвентарь, товары, оборудование и информация).

Коррупция (в смысле внутреннего мошенничества) обычно заключается в том, что должностное лицо вступает в сговор с посторонними людьми. Известны несколько основных типов внутренней коррупции, наносящих ущерб интересам предприятия: взяточничество, запрещенные денежные вознаграждения, специальное завышение цены по договоренности. На долю коррупции приходится около 10% всех случаев внутреннего мошенничества.

Другим видом воровства является использование в личных целях корпоративных ресурсов: средств связи, оргтехники, машин и пр. Размер ущерба в каждом из этих случаев обычно мал, но массовый характер подобных нарушений может нанести существенный урон, особенно малому предприятию,

Вопросы к ситуации:

1. Какие способы воровства могут использовать менеджеры среднего и низшего звена?
2. Каким образом можно контролировать менеджеров среднего и низшего звена?

### **Производственная ситуация № 3.**

На форуме одного из сайтов Интернета топ-менеджер компании «Х» поделился сомнениями в отношении честности своего сотрудника, который, по мнению топ-менеджера, вел себя подозрительно. Этот сотрудник занимался закупкой сырья. Возникло подозрение, что часть сырья фирма недополучает, потому что не может его полностью учесть. Сырье идет в производство «с колес», иногда ночью. Сложилось так, что этот сотрудник знает все особенности производства и списания сырья, так как находится в хороших отношениях с начальником производства.

Посетители сайта порекомендовали незадачливому топ-менеджеру не ловить снабженца с поличным, а перевести его на другую работу или лишить его оперативного контакта с поставщиками (например, назначить начальником отдела снабжения, который сам снабжением не занимается). Однако в этом случае следует опасаться сговора всего отдела, что является очень распространенным явлением.

Вопросы к ситуации:

1. Что бы вы посоветовали топ-менеджеру?
2. Как бы вы поступили на месте топ-менеджера?
3. Оцените совет посетителей сайта.

### **Задание 2.**

Разработайте систему контроля для предприятия, выбранного ранее для выполнения практических заданий.

Выполненное задание представить в форме таблицы.

Таблица 2 – Система контроля на предприятии

№ п/п	Вид контроля	Цель контроля	Мероприятия	Эффективность контроля (ожидаемый результат)
1	предварительный			
2	текущий			
3	заключительный			

**Форма представления результата:** выполненная работа.

### **Критерии оценки**

**Оценка «отлично» ставится:**

–ответ изложен в соответствии с требованиями культуры речи и с использованием соответствующей системы понятий и терминов (могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа).

**Оценка «хорошо» ставится:**

–Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно» ставится:**

–Логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов, которые студент способен исправить после наводящих вопросов (допускается не более двух ошибок, не исправленных студентом).

–Студент не способен самостоятельно выделить существенные и важные элементы темы.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится:**

–Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения.

## **Тема 1.6.**

### **Руководство коллективом исполнителей**

#### **Практическое занятие №20**

#### **Анализ производственных ситуаций по методам управления на производственном участке**

#### **Цель работы:**

- обеспечить усвоения понятий методы управления;
- научиться анализировать производственные ситуации;

#### **Выполнив работу, Вы будете:**

*уметь:*

- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;

#### **Материальное обеспечение:**

1. Раздаточный материал с текстом задания;
2. Тетрадь для практических работ

**Оборудование:** не используется

#### **Задание:**

- изучить производственные ситуации;
- ответить на вопросы к производственной ситуации.

#### **Порядок выполнения работы:**

#### **Производственная ситуация № 1.**

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали 6 девушек, монтирующих внутренние части сложной электронной трубки. Все операторы работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер. Кроме того, девушка за первым столом была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми, в среднем 30% трубок забраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда у того или иного оператора возникали проблемы.

Общаться девушкам друг с другом было затруднительно. Каждая могла разговаривать только с соседкой справа или слева, но и это было непросто, так как рабочие места были врезаны в стол и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было либо нагнуться, либо встать с места, что запрещали оба контролера – мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было посидеть во время перерыва.

Операторам практически ничего не сообщалось о результатах работы, и только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах исходили от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке сотрудницы, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сотрудница ленится, делала ей выговор.

Кроме того, каждая сотрудница постоянно выполняла одни и те же несложные операции, а девушки хотели выполнять более сложную работу.

Вскоре ситуация в отделе еще более усложнилась: производительность снизилась до 25 трубок в час, процент брака увеличился до 35 % от общего числа трубок, девушки перестали подчиняться старшему оператору и откладывали инструменты за 10-15 минут до окончания смены

Вопросы к ситуации:

1. Проанализируйте ситуацию и объясните, чем вызвана создавшаяся ситуация?
2. Какие методы управления необходимо предпринять для улучшения ситуации?
3. Предложите свои методы стимулирования работы на данном участке.

### **Производственная ситуация № 2.**

Какой метод управления коллективом исполнителей предполагает использовать каждый из руководителей.

Идет дискуссия между руководителями о том, как лучше влиять на подчиненных. Руководители высказывают свое мнение.

Мнение руководителя А.

Лучшими стимулами в работе являются приличная зарплата и высокая премия.

Мнение руководителя Б.

Гарантированный успех в работе, если всегда есть четкие приказы, распоряжения, инструкции.

Мнение руководителя В.

Все зависит от коллектива. Если коллектив сплочен, проявляет инициативу, никому не захочется подводить такой коллектив, и все будут работать хорошо.

Мнение руководителя С.

Подчиненные должны соблюдать трудовую дисциплину: не опаздывать на работу, не устраивать перекуров, приходить вовремя с обеда. Дисциплинированный работник не может быть плохим работником.

### **Производственная ситуация № 3.**

В.Ф. Рашников является владельцем и топ-менеджером Магнитогорского металлургического комбината (ПАО «ММК»). Он контролирует почти 100 % акций предприятия. По его мнению, на ММК должны работать только здоровые, трезвые и спортивные люди. В.Ф. Рашников является в этом плане примером.

Любой туроператор в ответ на вопрос, есть ли в России горнолыжные центры хорошего европейского уровня, ответит: да, есть на Урале «Абзаково» и «Банное». Оба построены на средства ММК, причем каждый обошелся комбинату в 20 млн долл. Хотя эти проекты в первую очередь имеют социальную направленность, руководство ММК утверждает, что огромные деньги вложены в прибыльный бизнес и рано или поздно они окупятся. Действительно, купить тур в «Абзаково» или «Банное» в высокий сезон непросто, распроданы почти все номера в гостиницах. Операционная прибыль у горнолыжных центров в настоящее время такова, что комбинат не финансирует «Абзаково» уже три года, и третью линию подъемников горнолыжный центр «Абзаково» построил на свои средства.

Впрочем, комбинат остается главным потребителем услуг центров «Абзаково» и «Банное», спонсируя групповые и индивидуальные поездки туда своих сотрудников. Два раза в неделю в горы вывозят работников цехов. К руководителям предъявляют особенно жесткие требования. Всем менеджерам выдают именные электронные пропуска для подъема на гору. Людей, которые не занимаются спортом, не следят за собой, среди менеджеров нет. Поскольку все автоматизировано, сразу видно, сколько раз менеджер был на горе. Часто В.Ф. Рашников лично проверяет, кто и сколько времени провел на лыжах, сколько раз заходил в спортивный зал. Если менеджер долго нигде не был, появляются вопросы к нему. Считается, что если человек не задумывается о своем здоровье, то и должной отдаче на работе от него не будет.

Вопросы к ситуации:

1. Можно ли согласиться с методами управления В.Ф. Рашникова — владельца и топ-менеджера ММК?
2. К какой группе методов [организационно-административным, экономическим, социально-психологическим] можно их отнести?
3. Насколько важно для менеджера и его подчиненных поддержание здорового образа жизни? Приведите необходимые аргументы.

**Форма представления результата:** выполненная работа.

**Критерии оценки**

***Оценка «отлично» ставится:***

–ответ изложен в соответствии с требованиями культуры речи и с использованием соответствующей системы понятий и терминов (могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа).

***Оценка «хорошо» ставится:***

–Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

***Оценка «удовлетворительно» ставится:***

–Логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов, которые студент способен исправить после наводящих вопросов (допускается не более двух ошибок, не исправленных студентом).

–Студент не способен самостоятельно выделить существенные и важные элементы темы.

***Оценка «неудовлетворительно» ставится:***

–Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения.

## Тема 1.6.

### Руководство коллективом исполнителей

### *Практическое занятие №21*

#### Разработка рекомендаций по управлению работниками с учетом их характеров

**Цель работы:**

- развитие умения систематизировать и анализировать теоретический материал;
- углубить знания теоретического материала.

### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;

### Материальное обеспечение:

1. Раздаточный материал с текстом задания;
2. Тетрадь для практических работ

**Оборудование:** не используется

### Задание:

- изучить характеристики типов характера работников;
- заполнить сводную таблицу «Управление и типы характеров».

### Теоретический материал:

Для эффективного управления коллективом и решения управленческих задач менеджер должен уметь разбираться в характерах людей, знать основные типы работников.



Рисунок – Типы работников

Совершенно очевидно, что лучшими сотрудниками являются «звезды», поскольку при высоком интеллектуальном потенциале они обладают высокой работоспособностью. Весьма ценные работники — «рабочие лошадки», которые любят и умеют работать. С «проблемными работниками» менеджеру приходится много работать, чтобы направить их талант в нужное русло, приучить к высокопроизводительному труду. Что касается работников под условным названием «мертвая древесина», то с ними менеджеру лучше расстаться.

Для менеджера знание характеров сотрудников своего коллектива является крайне важным, так как может помочь ему в правильной расстановке сил, предотвращении и разрешении конфликтов и т.д.

**Гипертимный, или гиперактивный, характер.** Работники, обладающие таким типом характера, обращают на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью и общительностью. Если такой сотрудник приходит на новую работу, то быстро знакомится со всеми, одинаково дружелюбно относясь даже к тем, кто состоит между собой в неприязненных отношениях. О таких людях говорят: «Душа-человек». Часто у них могут возникать нарекания по работе, так как они не доводят до конца то, за что берутся. Причиной является постоянное дружеское общение с коллегами и обсуждение новостей, в результате чего на работу времени не остается. Но эти работники боятся испортить отношения с начальством, поэтому незаконченную работу быстро доделывают.

Иногда может наблюдаться излишняя оптимистичность: работник может пророчить себе высокие должности, излагая естественную теорию смены поколений. Плюсом такого характера является постоянно хорошее настроение, помогающее человеку быстро преодолевать трудности, на которые он всегда смотрит легко, как р/а преходящие и временные, Сотрудник-гипертим

добровольно занимается общественной работой и стремится во всем подтвердить свою высокую самооценку, иногда завышенную.

В качестве рекомендации для менеджера можно предложить следующее. Если вы преднамеренно хотите избавиться от такого работника, то следует доверить ему кропотливую и однообразную работу, требующую усидчивости, а также ограничить контакты и лишить его возможности проявлять инициативу. В этом случае он будет пренебрегать своими обязанностями, при этом бурно возмущаясь скучной работой. Но он беззлобен и не будет мстить, И наоборот. Если вы заинтересованы в конкретном сотруднике-гипертиме, то создайте условия для проявления инициативы, В этом случае личность его ярко раскроется, а работа будет буквально гореть п его руках. Гипертимов хорошо ставить на те участки производства, на которых требуются контакты с людьми. Они хорошие организаторы, способны создать климат доброжелательности и тепла в коллективе. У таких работников могут наблюдаться нарушения адаптации и здоровья, так как они не щадят себя. Гипертимы берутся за многое, стараются все успеть сделать, торопятся, увеличивают темпы деятельности.

Менеджер должен создать такие условия труда для гипертима, чтобы он мог выражать свою бурную энергию в работе и общении. Таким людям полезны занятия спортом. Они должны избегать возбуждающих ситуаций. На некоторых предприятиях есть комнаты отдыха, поэтому гипертиму будет полезно прослушивание успокаивающей музыки. В крайнем случае можно порекомендовать прием легких успокаивающих психофармакологических средств и аутогенную тренировку.

***Аутистический характер.*** Сотрудники с аутистическим (от лат. auto — обращенный в себя, замкнутый) типом характера на работе держатся официально и никогда не раскрывают своих личных переживаний перед окружающими. Часто они одиноки. Если на предприятии устраивают праздники, то такие сотрудники стараются на них не ходить, а если и приходят, то безучастно сидят в стороне. Они малообщительны. Если по работе возникают трудности, то стараются во всем разобраться сами. На работе проводят много времени, часто задерживаясь. Дома также часто продолжают заниматься делами, связанными с работой. Пользуются служебным авторитетом, но малопонятны для окружающих, так как в общении не выражают, в отличие от большинства людей, свои эмоциональные позиции. Менеджер должен знать, что работники с аутистическим характером чрезвычайно чувствительны, легко травмируются и именно поэтому предпочитают не раскрывать свой внутренний мир. С их стороны может наблюдаться повышенная чувствительность и робость либо абсолютная, «каменная» холодность и неприступность. Частые переходы от одного состояния к другому создают впечатление непоследовательности.

Положительными сторонами аутистического характера являются стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактичность, ненавязчивость в общении с коллегами, самостоятельность поведения, а также соблюдение правил формально-деловых отношений. У таких людей чувства сильно подчиняются рассудку.

Но при этом им трудно войти в новый коллектив и наладить неформальные связи. Дружеские отношения на работе складываются с трудом. В случае, если они все-таки складываются, то оказываются весьма устойчивыми, иногда на всю жизнь.

Менеджер должен знать, что если в коллектив приходит человек с таким характером, не стоит торопиться устанавливать с ним неформальные отношения. В случае настойчивых попыток проникнуть во внутренний мир такого человека он может замкнуться в себе еще больше.

Минусом аутистического характера для работы является тот факт, что он во всем хочет разобраться сам. От этого страдает производственная деятельность. Излишняя самостоятельность затрудняет переключение с одного вопроса на другой и может усложнить сотрудничество. Менеджер должен уметь организовать деятельность таким образом, чтобы работник с аутистическим характером мог прислушаться к мнениям окружающих. На совещании такому работнику следует давать слово в последнюю очередь.

Общаться такие люди стараются только с похожими на себя, что еще больше усиливает имеющиеся особенности характера. Поэтому менеджер должен сделать так, чтобы сотрудник с

аутистическим типом характера был вынужден общаться по работе с коллегой, обладающим эмоциональным, открытым, доброжелательным характером. Необходимо развивать его эмоциональность и умение выражать чувства, отстаивать свою позицию.

**Лабильный характер.** Работникам с лабильным характером очень важно, какова у них на работе психологическая обстановка. Малейшая грубость приводит их в уныние, а простая похвала окрыляет. Они могут отказаться перейти на другую работу с большим окладом, если узнают, что там грубый начальник. Такие люди опасаются конфликтов, всячески ограничивают себя от контактов с грубыми, резкими и категоричными сотрудниками. При таком характере настроение быстро и легко меняется вслед за обстоятельствами. Даже незначительное событие способно полностью изменить эмоциональное состояние.

В качестве рекомендации менеджеру можно посоветовать следующее. Работников с лабильным характером нельзя критиковать, особенно в присутствии других людей. Делать это следует в очень мягкой форме. В противном случае работник-мужчина может уволиться, а женщина начнет рыдать. В крайних случаях такие люди способны даже покончить с собой.

Работник с лабильным характером имеет устойчивые привязанности, искренен в поведении, умеет сопереживать.

Большое значение для таких людей имеют условия жизни и хорошее психологическое здоровье, так как те же черты эмоциональной лабильности могут проявляться не положительными, а отрицательными сторонами (раздражительность, плаксивость, неустойчивость настроения).

Если коллеги доброжелательны, то человек может быстро забывать плохое, оно как бы вытесняется. Менеджер должен знать, что благоприятное воздействие на лиц эмоционально-лабильного характера оказывает общение с гипертимами.

**Демонстративный характер.** Человек с таким характером пытается выработать у окружающих мнение о себе, как о человеке исключительно исполнительном и незаменимом.

Основная черта демонстративного характера — способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя, демонстративное, немного «актерское» поведение. «Вытеснение» — свойство психики, которое связано с развитой эмоциональностью, ярким воображением, слабостью логики, неспособностью воспринимать собственное поведение со стороны, Это способность вытеснять настоящее придуманным. Человек, обладающий демонстративным характером, легко имитирует поведение других людей. Он способен выдавать себя за такого, каким его хотели бы видеть. Эти люди имеют широкую сеть контактов, стремятся к успеху, имеют желание хорошо выглядеть в глазах окружающих. В случае, если отрицательные черты развиты не слишком ярко, их любят. Ключевая черта — неспособность в определенные моменты времени критически взглянуть на себя со стороны. Часто происходит лишь переключение с одной роли на другую. С разными людьми человек с демонстративным характером может вести себя по-разному. Если окружающие холодны, формальны, не замечают его, человек начинает вести себя демонстративно: привлекает к себе внимание, разыгрывает сцены. Вот пример. В одном отделе работают 7 мужчин и 2 женщины. У одной из дам день рождения. Каждый из мужчин приносит по букету цветов и коробке конфет, всячески оказывает внимание имениннице. Это все видит другая дама, обладающая демонстративным характером, естественно, ее это не устраивает. Она может использовать несколько вариантов своего поведения. Это может быть обморок, резкая зубная боль, головокружение и т.д. Главное в таком поведении — отвлечь внимание на себя, И вот уже все коллеги бросились к ней, позабыв об имениннице, Цель достигнута.

Работники с демонстративным типом характера при наличии опыта и способностей хорошо различают особенности других людей. Они видят отношение к себе, могут подстраиваться под него и пытаться им управлять, сами вырабатывают к себе то отношение, какое хотят, иногда активно манипулируют людьми в свою пользу. Они — хорошие актеры, часто поступают в театральные институты.



Опытный менеджер должен знать, что можно поручить такому работнику. Например, рекламу продукции, если другие черты личности не будут этому противоречить. Демонстративные личности любят участвовать в художественной самодеятельности. Они хорошо умеют анализировать факты и способны разыгрывать в воображении целые картины, сценарии возможного развития исходной ситуации. Умеют подмечать детали поведения людей и точно реагировать на них.

**Психастенический характер.** Люди с психастеническим характером любят работать с аппаратурой, они как бы прячутся за ней от других людей. Работники эти добросовестные, пунктуальные. С коллегами крайне замкнуты. Выражение лица озабоченное. Очень заботятся о собственном здоровье. Рациональны, склонны к аналитической, «пошаговой» обработке информации, осмыслению фактов путем дробления и выделения отдельных признаков. Эмоциональные переживания блеклые, однообразны и подчиняются ходу рассудочных построений.

При принятии решения такой сотрудник взвешивает все «за» и «против» и все-таки медлит с решением. Для людей такого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ясно прослеживается стремление все исследовать, анализировать отдельные стороны ситуации.

Менеджер должен знать, что на сотрудника с таким типом характера не следует вваливать принятие решений, особенно ответственных. Если все же сотруднику-психастенику приходится принимать решения, то необходимо оказывать ему в этом помощь: советовать, подсказывать решения или выделять экспертов по данному вопросу. Психастенику категорически противопоказана административная работа. Если он попадает в сложную, быстро меняющуюся, многостороннюю ситуацию, то не успевает ее осмыслить, становится скованным, теряется.

Менеджер должен знать, как помочь такому человеку. Нужно попытаться развить образную память, эмоциональность. Воображение позволяет воспроизводить различные ситуации и сопоставлять их, делая правильные выводы даже без анализа всех сторон каждой ситуации. Эмоциональные оценки могут заменить рациональный анализ, позволяя отразить множество сторон ситуации. Развитие эмоциональности сглаживает психастенические черты.

**Застревающий характер.** Люди с застревающим характером стремятся выглядеть как можно авторитетнее. Они волевые, даже упрямые. Обладают властолюбием, склонны к саморекламе и деспотизму,

По особенностям эмоциональных переживаний застревающий характер противоположен лабильному. Его обладатель часто вспоминает о том, что было, происходит как бы накопление эмоций (позитивных или негативных). Особенно долго помнятся обиды. Такие люди злопамятны, но это объясняется не умыслом, а стойкостью и малоподвижностью переживаний.

Это яркие представители руководителей «советского» типа, называющие подчиненных на «ты», а равных по рангу — по имени-отчеству, но тоже на «ты».

Их мышление малоподвижно, новые идеи усваиваются с трудом. Чтобы внушить такому работнику свежую идею, нужно потратить дни и месяцы. Но если он ее поймет и примет, то будет следовать ей с неотвратимым упорством. На уровне движений проявляется медлительность, инертность. Походка у такого человека нетороплива.

В трудовой деятельности проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность. Но если что-то не попало в сферу внимания застревающей личности, то этому внимание не уделяется совсем. Долго, предельно аккуратно, детально проводится уборка рабочего стола. Бумаги и книги раскладываются очень тщательно. Менеджер, если, конечно, он сам не такой, должен знать как «бороться» с таким типом характера. такому человеку нельзя поручать работу с людьми, но можно поручить обустройство цеха, отдела, Все будет организовано, однако есть опасность, что наведением порядка он будет терроризировать окружающих. Следует знать, что вследствие своей инертности он может злоупотреблять своей властью. Обычно негативно на человека с таким характером влияет однообразное травмирование какими-то обстоятельствами или постоянные условия, вызывающие отрицательные эмоции. Эти отрицательные эмоции и чувства не только сохраняются, но и суммируются, что может привести к взрыву. Застревающие

типы выражают свой гнев, плохо владея собой. Положительные эмоции, связанные с успехом, ведут к тому, что у человека возникает «головокружение от успеха», он некритически доволен собой.

Человеку с застревающим характером полезна разнообразная жизнь, общение с людьми. Это позволит ему преодолеть собственную внутреннюю инертность. Коллегам нужно с пониманием относиться к особенностям этого характера, проявлять терпимость к высказыванию давно забытых обид или обвинений, снисходительно относиться к нему. Нельзя противоречить такому человеку, бессмысленно стремиться перевоспитать его. Лучше сделать так, чтобы застревающий сотрудник «застрял» на позитивных, а не на негативных переживаниях.

**Конформный характер.** Как правило, работники с конформным характером имеют хорошую профессиональную подготовку. Но в случае, если работа не получается, например цифры не сходятся, такой сотрудник теряется. И вместо того, чтобы самостоятельно разобраться в проблеме, обращается к коллегам за помощью. Давать советы такому работнику бесполезно — он растерян, несобран, абсолютно несамостоятелен. Конформисты нуждаются не в помощи, а в постоянном руководстве. Работа часто ими не доводится до конца. Эти работники робки, покорны и готовы выполнять любую другую работу, так как всегда стремятся избежать наказания со стороны начальства. Они нерешительны, неорганизованны, боятся малейшей трудности.

Люди с таким характером могут действовать только тогда, когда находят поддержку у окружающих. Если поддержка отсутствует, они теряются, не знают, как им поступать в конкретной ситуации. Они не могут решить, что будет правильным, а что — нет.

Главная особенность людей с конформным характером — это полное отсутствие противоречий со своей средой. Они не умеют спорить, со всем соглашаются, легко чувствуют так называемое «среднестатистическое» мнение окружающих, быстро и легко впечатляются наиболее распространенными суждениями коллег и легко им следуют.

Сотрудники с таким типом характера являются цементом любого коллектива. Они являются естественными носителями его норм, ценностей, интересов, т.е. всего того, что принято называть корпоративной культурой. Конформисты имеют цепное достоинство характера — мягкость в общении, способность растворить себя в интересах другого человека. Чтобы представить себе такого человека, следует перечитать рассказ А.П.Чехова «Душечка», в котором описан именно такой характер (главная героиня).

Так как конформисты легко подчиняются окружающим, они часто не имеют собственного мнения. В случае, если мнение окружающих по какому-либо вопросу меняется, то мнение конформиста тоже меняется. Они не умеют сопоставлять свои взгляды, прошлые и настоящие, критически. Естественно, что люди с таким типом характера могут располагать знаниями и даже собственным мнением, но они будут бояться его высказать. И если такой работник робко выскажет мнение, которое не совпадет с мнением окружающих, он растеряется. Одной из рекомендаций для менеджера, в чьем коллективе работает конформист, может явиться следующее: нужно предоставлять конформисту слово первому на совещании, чтобы он имел возможность высказать свое мнение по вопросу, а не следовал за мнениями других.

Живут и работают люди с таким характером по правилу; «Быть как все». Они консервативны, боятся менять среду обитания, стремятся быть в тени, в золотой середине, От них не стоит ожидать смелых, бросающих вызов окружению, поступков. Крайне редко такие люди меняют место работы. Если атмосфера на работе их не устраивает, будут терпеть. Ни в коем случае нельзя допускать, чтобы работник с таким типом характера становился начальником. Таким нельзя поручать самостоятельную организацию дела. Час-го бывает, что конформисты начинают подчиняться своему подчиненному, Менеджер должен создать такие условия для работников с конформным характером, чтобы их деятельность была хорошо регламентирована. Нужно расписать и объяснить: что необходимо сделать, в какие сроки, в какой последовательности. Нужно четко разъяснять все требования к конформисту и последовательно руководить им.

Конформистам можно рекомендовать тренировать волю, стремясь высказывать и выражать в поведении свою внутреннюю позицию, отстаивать ее, развивая твердость характера.

**Неустойчивый характер.** Сразу можно сказать, что работник с неустойчивым характером на производстве — далеко не подарок. И по возможности следует от такого сотрудника избавиться. Но если это не представляется возможным, то нужно как-то к этому факту приспособиться.

Работники с неустойчивым характером сразу заводят себе на работе «друзжков», с которыми постоянно проводят время в курилке. У людей с таким характером нет твердых внутренних принципов, недостаточно развито чувство долга, отсутствуют высшие человеческие мотивы. Неустойчивые личности постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Они любят посмеяться над чужими недостатками, испытывать превосходство над другими. Часто пренебрегают элементарными обязанностями, настроены только на потребление. Любят блага жизни получать за счет других, считают, что удовольствия — основной мотив, ради которого стоит жить, у них ярко выраженное нежелание трудиться. На производстве неустойчивые работники пренебрегают той частью обязанностей, которая требует кропотливого труда. Если менеджер снизит контроль или ослабит требования к такому работнику, то обязанности не будут выполняться, а порученное задание не будет доведено до конца. Если требования со стороны начальства или коллектива не будут твердо предъявлены работнику с неустойчивым типом характера, то это усилит его безалаберность, пренебрежение делами и обязанностями. Но менеджер должен также знать, что контроль не должен быть слишком жестким.

Если сотрудник с неустойчивым характером по каким-либо причинам дорог коллективу или начальству (например, он чей-то ребенок или муж), следует учитывать его интересы, увлечения и склонности. Организация работы должна быть такой, чтобы все организующие функции, а также рутинную часть работы и заботу о мелочах приняли на себя другие работники. Работник с неустойчивым характером может оказаться лидером там, где будет нужно выполнить приятную, броскую часть работы, связанную с развлечением. В этом случае ему не будет равных. Также можно поручить какому-нибудь ответственному сотруднику присматривать за дисциплиной и работой работника с неустойчивым характером.

**Циклоидный характер.** Работники с циклоидным характером неровны в работе. То все горит в руках, то работа идет медленно, и все валится из рук. То настроение отличное, то — депрессия. Циклы длятся обычно по две недели. В период подъема циклоиды веселы, энергичны, жизнь кажется им прекрасной, в фазе подъема циклоиды проявляют себя как гипертимы: общительны, доброжелательны, быстро говорят, легко решают возникшие проблемы. У них может возникать ощущение неограниченности собственных возможностей и даже проявляться некоторая переоценка собственной личности. В период спада циклоид хандрит: ухудшается работоспособность, снижается общительность, падает настроение. При этом характере наблюдаются периодические изменения работоспособности, активности и настроения.

Ошибкой менеджера является то, что замечая неровность труда таких подчиненных, он может начать критиковать их за неустойчивость и расхлябанность в работе. Руководитель должен знать, что эти особенности в значительной степени являются биологически обусловленными. Критика и неприятности в период спада могут только удлинять его и углубить тяжесть состояния. Циклоида не стоит ставить на участки, на которых требуется постоянно высокий темп труда и все связано единым ритмом, например на конвейере.

Работник с таким типом характера вполне может добиваться высоких результатов труда, если этот труд правильно и рационально для него организован.

В период снижения работоспособности циклоиду лучше стараться избегать трудностей, неприятностей, соблюдать режим дня. Трудовую нагрузку целесообразно снизить и не браться за новые виды работ.

В этот период циклоиду нежелательно переезжать на новое место жительства, ездить в командировку, осваивать новый вид деятельности. Все это вызовет резкое снижение настроения. Очень вредны людям с циклоидным характером эмоциональные перегрузки.

Определенная «непосредственность» эмоциональных переживаний и доброта также относятся к позитивным чертам этого характера, Если таким людям не мешает их собственное состояние, то они больше сопереживают окружающим, чем остальные. Они легко внушают положительные эмоции окружающим.

**Порядок выполнения работы:**

- 1) выделить основные понятия, изученные в данной теме на занятии;
- 2) ознакомиться с теоретическим материалом по теме;
- 3) определить сходства и различия понятий;
- 4) систематизировать материал в форме сравнительной таблицы.

Таблица - Управление и типы характеров

Тип характера	Характерные черты	Особенности поведения в коллективе	Рекомендации руководителю по управлению
гипертимный			
аугустический			
демонстративный			
лабильный			
психастенический			
застревающий			
конформный			
циклоидный			

**Форма представления результата:** выполненная работа

**Критерии оценки:**

**Оценка «отлично» ставится:**

- Задание выполнено полностью, без замечаний

**Оценка «хорошо» ставится:**

- Задание выполнено полностью, но имеются несущественные замечания

**Оценка «удовлетворительно» ставится:**

- Задание выполнено, но имеются существенные замечания, повлекшие к неверному выполнению задания

**Оценка «неудовлетворительно» ставится:**

- Задание не выполнено.

**Тема 1.7.**

**Управленческие решения**

**Практическое занятие №22**

**Разработка рационального управленческого решения на производственном участке**

**Цель работы:**

- обеспечить усвоение понятия управленческое решение;
- научиться анализировать производственные ситуации;

**Выполнив работу, Вы будете:**

*уметь:*

- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;
- У5. анализировать результаты производственной деятельности участка;

**Материальное обеспечение:**

3. Раздаточный материал с текстом задания;
4. Тетрадь для практических работ

**Оборудование:** не используется

**Задание:**

- изучить производственные ситуации;
- выполнить задание к производственной ситуации.

**Порядок выполнения работы:****Производственная ситуация 1.**

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки Lada Vesta с объёмом двигателя 122 л.с. Одновременно завод выпускает полноприводные автодома, которые составляют 10% от общего объёма производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль Lada Vesta снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затаривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки Lada Vesta и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут выполнены:

- А) снижением себестоимости производства, а значит и цены, за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;
- Б) реализацией актуального конкурентного преимущества – понижением расхода топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объём загрузки производства при стабильном спросе может составлять 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи пассажирскими перевозками увеличился спрос на внутреннем рынке на малые автобусы.

Создание автобуса малого класса может быть осуществлено за 0,5-1 год и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объём загрузки производства может составить до 60% общего объёма мощностей завода.

3. Спрос на автодома на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объёме до 30% от общего объёма производства.

Завод имеет возможность получения кредита в банке в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет.

На основе исходных данных представьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации.

Задание к производственной ситуации:

- 1) Конкретизируйте и сформулируйте постановку проблемы завода.

- 2) Проведите анализ внутреннего потенциала предприятия. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.
- 3) Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
- 4) Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду выпускаемой продукции.
- 5) Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.
- 6) Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человечески ресурсам.
- 7) Рассмотрите формы осуществления контроля (предварительный, текущий, заключительный).

### **Производственная ситуация 2.**

Появление в трудовом коллективе нового руководителя — всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность предстоит заслужить или закрепить свой авторитет и доверие. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя. С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личным и деловым общением, а поэтому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией развития коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цель задания:

- изучение процедуры вхождения в должность руководителя;
- выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность;
- оценка готовности занять должность руководителя;
- отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни.

Характеристика проблемной ситуации.

Место действия — производственный участок по ремонту и обслуживанию транспортных средств. В последнее время участок едва справляется с заданием. Системой стали сверхурочные, работа в выходные дни, что приводит к регулярному перерасходу заработной платы и отсутствию премий. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 30–35%. Около 40% работников составляют молодые рабочие. Участились нарушения трудовой дисциплины, опоздания, прогулы. Возрастают потери в результате ремонтного брака, простоев, нарушаются сроки ремонта транспортных средств, увеличилось число рекламаций.

Неблагополучное положение на участке вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение в срок плановых заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три мастера. Два дня назад приказом директора мастер был освобожден от занимаемой должности, но оставлен на том же участке.

Исходя из характеристики ситуации в процессе деловой игры необходимо выполнить следующие задания.

### **Часть 1.**

Вы утверждены приказом директора в должности мастера участка по ремонту и обслуживанию транспортных средств. С коллективом участка вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации, сложившейся на участке. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы.

Вас будут сравнивать с прежним мастером. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — 15 мин, на выступление — 10 мин.

## **Часть 2.**

Вы назначены мастером участка по ремонту и обслуживанию транспортных средств. С завтрашнего дня вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и осложняется критическим состоянием дел на участке. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависит ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, постарайтесь спрогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

- один из работников обратится с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему нужно навестить больного родственника в больнице за городом;
- вы получите коллективную жалобу на одного из работников участка;
- вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства с целью охраны общественного порядка на улицах, прилегающих к территории завода;
- к вам подойдет пожилой рабочий и сразу же начнет ругать прежнего мастера;
- к вам подойдет бригадир смежного участка и начнет резко высказываться по поводу систематической недопоставки узлов, что срывает выполнение производственных программ;
- вам доложат о поломке дорогостоящего оборудования;
- вас без предварительной договоренности пригласят на совещание к директору;
- вам предложат вечером после работы собраться в узком кругу у одного из членов бригады и отметить вступление в должность.

Время на подготовку — 30 мин, на выступление — 10 мин.

**Форма представления результата:** выполненная работа.

## **Критерии оценки**

**Оценка «отлично» ставится:**

—ответ изложен в соответствии с требованиями культуры речи и с использованием

соответствующей системы понятий и терминов (могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа).

**Оценка «хорошо» ставится:**

– Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно» ставится:**

– Логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов, которые студент способен исправить после наводящих вопросов (допускается не более двух ошибок, не исправленных студентом).

– Студент не способен самостоятельно выделить существенные и важные элементы темы.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится:**

– Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения.

## **Тема 1.8.**

### **Коммуникации**

#### **Практическое занятие №23**

#### **Анализ производственных ситуаций и выбор методов управления конфликтной ситуацией на производственном участке**

##### **Цель работы:**

- приобретение навыков анализа конфликтной ситуации и ее предупреждение;
- выработка навыков выбора методов управления конфликтной ситуацией.

##### **Выполнив работу, Вы будете:**

*уметь:*

- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;

##### **Материальное обеспечение:**

1. Раздаточный материал с текстом заданий;
2. Тетрадь для практических работ

**Оборудование:** не используется

##### **Задание:**

1. Ознакомится с представленными ситуациями и определить типы конфликта.
2. Дать свои рекомендации (или воспользоваться представленными вариантами) по разрешению данной конфликтной ситуации.
3. Обосновать предложенный вами способ управления конфликтом.
4. Представить рекомендации по предупреждению возникновения конфликтной ситуации.

##### **Задание 1.**

##### **Производственная ситуация № 1.**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.



Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

### **Производственная ситуация № 2.**

Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

- А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.
- Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.
- В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.
- Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя

### **Производственная ситуация № 3.**

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите

- А. Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом.
- Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.
- В. Посоветуете «недовольным» обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

### **Производственная ситуация № 4.**

Английский специалист по конфликтам Р. Брамсон составил классификацию инициаторов конфликтов. Он выделяет пять типов инициаторов конфликтов: агрессивные, «жалобщики», «нерешительные», «тревожные личности», «всезнайки».

I. Агрессивные — подразделяются на три вида: «танки», «снайперы», «взрывники».

1. «Танки» — наиболее явно выраженный тип агрессивных личностей. Для них характерны самоуверенность, громкий голос, невнимание к окружающим. Они абсолютно уверены в своей компетенции и прекрасном знании интересов и мнений коллег. Они особенно не любят агрессивных реакций со стороны тех, с кем общаются. С ними трудно, но можно ладить. Для этого нужно смотреть им прямо в глаза, называть по имени и фамилии, а при высказывании несогласия чаще употреблять такие выражения, как «по моему мнению», «на мой взгляд» и т.п. Для того чтобы добиться в споре с ними каких-либо успехов, нужно дать им возможность «выпустить пар», после этого они нередко становятся даже «ручными».

2. «Снайперы» — действуют иначе, преимущественно исподтишка. Они ехидничают, отпускают в адрес людей всякие колкости, остроты и тем самым сеют недоверие между членами группы, дезорганизуют коллективные действия. Наиболее эффективное оружие против «снайперов» — прямая атака. Для того чтобы нейтрализовать «снайпера», нужно потребовать от него подробно объяснить замечание или остроту, а затем непременно попросить дать конструктивное предложение

Обычно после этого «снайпер» затихает и ведет себя скромнее. Ставя «снайперов» на место, важно избегать прямых оскорблений, давать им возможность сохранить свое лицо. В противном случае они взрываются или затаиваются «с камнем за пазухой» до удобного случая.

3 «Взрывники» — люди, которые способны внезапно оглашать помещение криками, обрушиваться на оппонентов с бранью. Они часто так артистично выходят из себя, что создают впечатление, будто их действительно сильно обидели или кто-то делает под них «подкоп». Нейтрализовать конфликтный потенциал подобных людей довольно просто: им дать выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. В таком случае через некоторое время (5—10 мин) они резко смягчаются, а то и начинают извиняться.

II. «Жалобщики» — типичные провокаторы конфликтов. В чем угодно они склонны усматривать личные оскорбления и жаловаться по этому поводу во все инстанции. Обычно они так красочно описывают

свои «беды», что у незнающих их слушателей нередко складывается мнение в их пользу. «Жалобщики» хотят, чтобы им уделяли много внимания, слушали их в спокойной обстановке и непременно сидя. С ними нельзя соглашаться или доказывать их неправоту. Лучше попросить их изложить все кратко своими словами или в письменной форме и дать понять, что их переживания замечены.

III. «Нерешительные» — непосредственно не порождают конфликт, но создают благоприятную для него обстановку и провоцируют других на конфликтные действия. Встречаются два вида «нерешительных».

1. «Аналитики» — это перестраховщики, боящиеся допустить малейшую ошибку.
2. «Добряки» — люди, никогда не выступающие против из боязни нажать себе врагов.

Своей нерешительностью такие люди вызывают раздражение окружающих, поэтому из-за них часто нарушается трудовой ритм. Будучи слишком осмотрительными, такие работники отличаются исполнительностью.

Как правило, «нерешительные» сторонятся тех, кто оказывает на них давление. Работникам такого типа необходимо четко ставить задачу, определять срок ее исполнения, а также, особенно «добрякам», указывать на их обязанности по пресечению или недопущению различного рода беспорядков и организационных нарушений.

IV. «Тревожные личности» («безответственные») — люди мнительные и подозрительные. Они обладают реактивной, ответной, по их убеждению, агрессивностью. Тревога порождает у них не уход от конфликта, а агрессию. Лучше всего на таких людей действует дружеское расположение к ним. С ними не нужно тратить время на разговоры. Если они чувствуют к себе теплое отношение, то их поведение постепенно нормализуется.

V. «Всезнайки» («эрудиты») — сотрудники, которые пытаются создать у окружающих впечатление, что они все знают, и при этом постоянно лезут не в свое дело. Их подразделяют на подлинных и «липových» эрудитов. Суждения первых в большинстве случаев профессионально обоснованы, вторые же лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм. «Липových» эрудитов легко поставить на место, показав их профессиональную несостоятельность. Подлинные эрудиты являются ценными работниками, однако своим вызывающим поведением они нередко порождают у окружающих раздражение и чувство неполноценности. Если они слишком зарываются, то их можно остановить, «отрезвить» конкретными вопросами, просьбой высказать собственные конструктивные предложения. Следует учитывать, что «эрудиты» редко признают свои ошибки.

Вопросы к ситуации:

1. Согласны ли вы с классификацией Р. Брамсона? Можно ли ее дополнить другими типами инициаторов конфликтов?
2. Следует ли менеджеру принимать на работу (увольнять) конфликтных сотрудников?

## Задание 2.

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт в форме таблицы.

Таблица 3 - Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

## Задание 3.

Руководителю отдела вышестоящее начальство в целях сокращения сотрудников предписывает провести реорганизацию отдела таким образом, что распадается технологическая цепочка процесса, но результат реорганизации скажется очень нескоро. Руководитель стоит перед выбором: либо сохранить за собой «кресло» и развалить работу отдела, либо вступить в конфликт с вышестоящим начальством и отстаивать принципиально важное решение.

1. Как бы вы поступили на месте руководителя отдела? Обоснуйте свой выбор.
2. Определите тип конфликта.

#### **Краткие теоретические сведения:**

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решения.

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Рассмотрите конкретную производственную ситуацию;
2. Ответьте на вопросы, составленные по каждой ситуации, анализируя определенные этапы, в которых требуется раскрыть содержание того или иного аспекта.
3. Рассмотрите возможные альтернативные действия по каждой ситуации.
4. Напишите вывод по проделанной работе и оформите ответ.

**Форма представления результата:** выполненная работа.

#### **Критерии оценки**

##### ***Оценка «отлично» ставится:***

–ответ изложен в соответствии с требованиями культуры речи и с использованием соответствующей системы понятий и терминов (могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа).

##### ***Оценка «хорошо» ставится:***

–Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

##### ***Оценка «удовлетворительно» ставится:***

–Логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов, которые студент способен исправить после наводящих вопросов (допускается не более двух ошибок, не исправленных студентом).

–Студент не способен самостоятельно выделить существенные и важные элементы темы.

##### ***Оценка «неудовлетворительно» ставится:***

–Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения.

### **Тема 1.8.**

#### **Коммуникации**

#### ***Практическое занятие №24***

**Моделирование коммуникационных процессов: деловая игра «Темная лошадка»**

#### **Цель работы:**

- научиться организовывать коммуникационные процессы на производственном участке,
- формирование и развитие умений: наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения;
- выработка при решении поставленных задач профессионально значимых качеств, таких как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

## **Выполнив работу, Вы будете:**

*уметь:*

- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;

## **Материальное обеспечение:**

Раздаточный материал для игры:

1. бланк резюме;
2. характеристики типов работников;
3. тест: оценка кандидата на вакантную должность;
4. требования к работнику на вакантную должность;
5. карта отбора претендентов.

**Оборудование:** не используется

## **Задание:**

1. Объединиться в команды по 3-4 человека;
2. Распределить должности (директор, менеджер по персоналу, руководитель отдела кадров);
3. Командам продумать название фирмы, рекламный слоган и нарисовать товарный знак;
4. Провести собеседование с каждым претендентом на должность, определить типы кандидатов и пригласить на работу претендента с ролью исполнителя.

**Цель игры** – освоить приемы ведения деловой беседы; разработать должностные требования к кандидатам на вакантную должность; оценить личностно-деловые качества кандидата.

**Основная задача работодателя** – выявить подлинное «лицо» каждого из претендентов и не допустить ошибки в их оценке.

**Основная задача претендентов** – приложить все усилия, чтобы быть принятым на должность, а также не дать поймать себя на вопросе и разоблачить.

## **Состав игровых групп:**

1. группы по 3 чел., означающие отдельные фирмы;
2. четыре претендента на вакантные должности.

## **Регламент игры:**

1. формирование групп, распределение ролей – 10 мин;
2. подготовка кандидатов к деловой беседе, в это же время разработка фирмами требований к кандидатам на вакантные должности – 15–20 мин;
3. беседа работодателей с претендентами – 45 мин;
4. оценка кандидатов, вынесение окончательного решения -15 мин;
5. итоги –10 мин.
6. итого – 1 ч 30 мин.

## **Порядок проведения деловой игры.**

- 1) На первом этапе формируются рабочие группы. Играющие делятся на группы по 3 чел., каждая из которых представляет собой самостоятельную фирму и имеет *директора, менеджера по персоналу и начальника отдела кадров*. Четыре отдельных студента-игрока являются *претендентами на вакантную должность*.
- 2) Преподаватель объясняет правила игры студентам: фирме необходимо выявить претендентов с определенными типами кандидатов и выбрать того одного студента, которого берут к себе на вакантную должность (с наибольшими баллами и соответствующим типом кандидата).

Задача претендентов: максимально достоверно сыграть свой тип кандидата и устроиться на работу в максимальное число фирм. Выигрывает тот кандидат, который устроится в наибольшее количество фирм и при этом не раскроют его тип.

Выигрывает та фирма, которая угадает все 4 типа кандидатов и примет на работу кандидата-исполнителя.

**Важно: кандидаты не должны знать роли других претендентов.**

- 3) Идет подготовка к деловой беседе. Фирмы продумывают название организации, рекламный слоган и рисуют товарный знак.

*Кандидаты* заполняют резюме в соответствии со своим типом.

*Директор* отвечает на тест «Оценка кандидата на вакантную должность». В конце игры директор вернется к тесту и расскажет о том, почему отвечал именно таким образом на вопросы теста.

*Менеджер по персоналу* каждой фирмы заполняет «Требования к кандидату», в которых указываются должность, квалификация и некоторые особенности будущей работы.

*Руководители отдела кадров* получают «Карту отбора претендентов» - заполнять ее будут уже в процессе беседы. Карта содержит девять факторов отбора, по которым будут непосредственно оцениваться кандидаты. Руководитель отдела кадров будет суммировать очки по каждому фактору и для каждого кандидата считать итоговую сумму. Карта отбора позволит по окончании деловой беседы подвести итоги по всем кандидатам и выбрать претендента с максимальным количеством баллов.

- 4) Затем проводится беседа с претендентами и работодателями. На этом этапе каждый кандидат должен пройти собеседование во всех фирмах. В начале деловой беседы он отдает заполненное резюме менеджеру по персоналу, который отмечает соответствие деловых качеств и подготовки кандидата требованиям, разработанным на предыдущем этапе. Затем директор фирмы задает кандидату ряд вопросов, на которые тот должен ответить. В то же время руководитель отдела кадров заполняет карту отбора претендентов, руководствуясь ответами кандидатов. Представителям фирмы необходимо обратить внимание на то, что будет говорить кандидат, и особенно как он будет говорить. Поведение кандидатов имеет важное значение, так как каждый из них все-таки играет определенную роль и не может слишком от нее отклоняться. В то же время кандидаты будут стараться не разоблачить себя, поэтому перед работодателями стоит сложная задача. Их выбор будет зависеть не только от собственных способностей к оценке, но и от того, насколько хорошо была сыграна та или иная роль.

- 5) На заключительном этапе оценки кандидатов каждая фирма подводит итоги. При этом учитываются ответы кандидатов, общее впечатление о каждом из них и результаты заполнения формы «Требования к кандидату» Каждая фирма устраивает закрытое совещание и выносит окончательное решение о том, какой претендент набрал наибольшее количество баллов и принят на работу и к какому типу относятся все кандидаты на должность.

- 6) Подведение итогов преподавателем. Раскрытие кандидатами своих типов. Обсуждение итогов.

## Раздаточный материал для деловой игры.

### Резюме

(заполняется кандидатом на должность)

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Номер телефона \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Семейное положение, дети \_\_\_\_\_

Цель: должность \_\_\_\_\_

График работы \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Опыт работы, наименование предприятий и должность \_\_\_\_\_

Дополнительная информация (уровень владения компьютером, знание иностранных языков, стаж и категория водительских прав и т. п.).

Личные качества (например, работоспособность, стрессоустойчивость, способность к прогнозированию, коммуникабельность, лидерские качества и др.).

Причина поиска новой работы и увольнения с предыдущего места работы \_\_\_\_\_

Уровень заработной платы – \_\_\_\_\_ руб.

Дата: \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Тест. Оценка кандидата на вакантную должность**  
(заполняется директором фирмы)

Вопросы	Оценка	
	да	нет
1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства		
2. Перечисление требований к работнику является неременным условием ведения разговора с претендентом		
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше попросить его описать, как он сейчас справляется с работой		
4. Вопрос о хобби претендента позволит сделать вывод о его (не) коммуникабельности		
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли претендент к такой работе и какие нагрузки он сможет переносить		
6. Нужно обязательно поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу		
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни,		

следует опустить из соображений тактичности		
8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его как руководителя		
9. Вопрос о том, как претендент воспитывает своих детей, также характеризует его как руководителя		
10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента		
11. Ответ на вопрос о том, какие политические партии знает претендент, дает представление о его политических взглядах		
12. Узнав, в каком магазине претендент приобретает одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь		
13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента		
14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить прежнее место работы. Он никогда не скажет правду		
15. Если принимающий решение о назначении претендента на руководящую должность после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то он сам виноват в этом		

**Требования к кандидату**  
(заполняются менеджером по персоналу)

Должность \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Семейное положение \_\_\_\_\_

Образование: \_\_\_\_\_

Опыт работы \_\_\_\_\_

График работы \_\_\_\_\_

Дополнительная информация (уровень владения компьютером, знание иностранных языков, стаж и категория водительских прав и т. п.).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Личные качества (например, работоспособность, стрессоустойчивость, способность к прогнозированию, коммуникабельность, лидерские качества и др.).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Зарботная плата – \_\_\_\_\_ руб.

Другие вопросы:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Карта отбора претендентов**  
(заполняется начальником отдела кадров)

фактор	баллы			
	0	1	2	3
1. Внешний вид	Неопрятный	Приличный	Аккуратный	Очень аккуратный
2. Устная речь	Дефекты речи, сложности при устном выражении	Выражается соответствующим образом	Непринужденность при разговоре, общении	Выражается легко и ясно, красноречив
3. Человеческие контакты	Недостатки вследствие заторможенности и робости	Удовлетворительные контакты, готовность к работе	Легкие и спонтанные контакты, уверенность и доброжелательность	Личное обаяние, коммуникабельность, широта натуры, великодушные
4. Знания	Знания, недостаточные для данной должности	Средние знания, наличие некоторых пробелов, которые надо восполнить	Обладает знаниями, необходимыми для данной должности	Глубокие и обширные знания
5. Профессиональный опыт	До 6 мес.	От 6 мес. до 2 лет	От 2 до 5 лет	Более 5 лет
6. Склонность к управлению коллективом	Нет явных признаков, предпочитает сам исполнять приказы	Склонность к руководству небольшой группой (нуждается в приказах при принятии важных решений)	Есть способности к самостоятельному принятию решений	Обладает полной компетенцией для организации и управления персоналом вне зависимости от количества работников
7. Мотивация	Склонен к рутинной работе, основным является материальный фактор	Мотивация ограничена работой в данной должности (есть интерес к работе и заработной плате)	Желание продвигаться по служебной лестнице, но без стремления к самосовершенствованию	Страстное желание быть признанным и продвигаться по служебной лестнице. Динамичный, амбициозный
8. Стабильность в работе	Частые перемены места работы без особых причин	Изменение места работы по независящим от кандидата причинам	Изменение места работы в связи с увеличением заработной платы	Продвижение по служебной лестнице с явным увеличением заработной платы
9. Знание иностранных языков	Недостаточные знания для понимания и общения	Понимание и общение ограничены требованиями должности	Понимание и общение на все темы, но предпочтительно в виде диалога	Понимание и свободное общение в письменной или устной форме
Итого баллов				



## Типы кандидатов:

**1. Аферист.** Самый опасный тип. Если ему удастся устроиться на желаемую должность, то он будет проявлять себя исполнительным и добросовестным работником в течение некоторого времени, пока не завоеует доверие и уважение начальства и коллег. Затем он постарается получить доступ к финансам фирмы и однажды совершит хищение.

Необходимо помнить, что аферист очень хитер и изворотлив, поэтому, чтобы его разоблачить, нужно задавать вопросы, на которые можно дать только однозначный ответ.

**2. Карьерист.** Такой человек очень амбициозен и честолюбив. У него есть свои причины во что бы то ни стало получить эту работу. Вначале его тактика не будет отличаться от тактики афериста, но затем он постарается всеми способами подняться по служебной лестнице, используя любые средства, и не остановится, пока не займет место директора фирмы.

Разоблачить карьериста – сложная задача, но это необходимо сделать, особенно в интересах руководства.

**3. Исполнитель.** Это положительный тип работника. Он не обладает настойчивостью карьериста и расчетливостью афериста, а будет добросовестно и честно работать. Он сможет создать хорошую атмосферу в коллективе и заслужит уважение начальства. От него не стоит ждать новых идей, но порученную работу он выполнит точно в срок и приложит все усилия, чтобы сделать все на должном уровне.

Если фирма правильно определит в претенденте исполнителя и примет его на работу, то это будет дополнительным плюсом ее директору и сотрудникам.

**4. Конформист.** Человек, плывущий по течению, предпочитающий принимать интересы группы, даже если они не соответствуют его собственному мнению. У него плохо развито чувство ответственности, отсутствуют четкие принципы, но при этом он достаточно хитер и скрытен. Конформист делает вид, что он в курсе всех дел и работа у него в руках кипит, но в действительности толку от него не будет. Он всегда сможет найти себе оправдание и переложить вину с себя на других. Кроме того, он не любит самостоятельно принимать решения и предпочитает окружать себя помощниками. Принятие на работу конформиста означает для фирмы напрасную трату денег.

**Форма представления результата:** анализ типов кандидатов и выбор претендента на должность.

### Критерии оценки:

#### *Оценка «отлично» ставится:*

участникам фирмы: верно определены все типы претендентов и принят на работу исполнитель.

претендентам на должность: устроился на работу в максимальное количество фирм.

#### *Оценка «хорошо» ставится:*

участникам фирмы: частично верно определены типы претендентов и на работу принят исполнитель.

претендентам на должность: принят на работу хотя бы в одну фирму.

претендентам на должность:

#### *Оценка «удовлетворительно» ставится:*

участникам фирмы: неверно определены все типы претендентов и на работу принят аферист, конформист или карьерист.

претендентам на должность: не принят на работу ни в одну фирму.

*Оценка «неудовлетворительно» ставится:* команда или обучающийся не приняли участие в деловой игре.

**Тема 1.9.**  
**Система менеджмента качества**  
**Практическое занятие №25**

**Разработка политики качества и целей в области качества на производственном участке**

**Цель работы:**

- научиться определять цели в области качества
- научиться разрабатывать политику в области качества

**Выполнив работу, Вы будете:**

*уметь:*

- У4. контролировать соблюдение технологических процессов и проверять качество выполненных работ;

**Материальное обеспечение:**

- Раздаточный материал с текстом заданий;
- Тетрадь для практических работ

**Оборудование:** не используется

**Задание:**

1. Изучить краткие теоретические сведения и ответить на вопросы.
2. Изучить ситуационные задачи и прокомментировать цитаты
3. Изучить высказывание Э. Деминга и ответить на вопросы.
4. Разработать политику качества для предприятия.

**Краткие теоретические сведения:**

Политика качества (политика в области качества) задает направление развития организации. В этом документе руководство организации публично определяет основные приоритеты и ценностные ориентации, которых оно будет придерживаться в отношении всех своих заинтересованных сторон (потребителей, сотрудников, поставщиков, общества и пр.). Также в этом документе указывается, что собирается делать руководство организации для реализации заявленных приоритетов и ценностных ориентаций.

Качество продукции, являясь мерой потребительской стоимости и конкурентоспособности, существенно связано с конъюнктурой рынка и может меняться без изменения внутренних свойств продукции, поэтому качество можно рассматривать как интенсивность свойств, составляющих ее потребительскую стоимость, степень или меру ее полезности в определенной экономической рыночной ситуации.

Одновременно качество продукции диалектически связано с количеством заложенного в ней общественно необходимого труда, т. е. со стоимостью и формируемой рынком ценой и также может меняться в связи с изменением рыночной ситуации.

Как правило, повышение качества продукции сопровождается возрастанием затрат на ее создание (разработку и производство), но эта тенденция может быть предотвращена, или ее влияние уменьшено использованием достижений научно-технического прогресса, повышением уровня организации производства, производительности труда, которые ведут к снижению общественно необходимых затрат на единицу полезного эффекта продукции.

Поскольку потребности в продукции определенного качества удовлетворяются потребительскими стоимостями этой продукции в условиях сегментации рынка, это предопределяет особую важность для экономической науки и практики исследования сущности, критериев количественной оценки потребительской стоимости (общественной полезности)

продукции, а следовательно, ее качества и конкурентоспособности, в чем остро нуждается как экономическая теория, так и хозяйственная практика, особенно в условиях рыночных экономических отношений, с привлечением методов исследования операций (особенно методов прогнозирования и экспертных оценок), достижений современной теории маркетинга, логистики, поведения потребителей

**Задание № 1.** Изучите краткие теоретические сведения и обоснуйте, почему управление качеством является фактором повышения конкурентоспособности, уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности.

**Задание № 2.** Ситуационная задача

Приведем несколько цитат Акио Морита, совладельца и президента компании Sony:

- «Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди».
- «Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации, как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба».
- «Как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны и ловки, ваше дело и его судьба находится в руках тех людей, которых вы нанимаете».
- «Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что если вы хотите их стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами».
- «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо».
- «Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начинает выяснять, кто допустил эту ошибку».

Прокомментируйте каждую цитату и приведите примеры их правильности или нет из собственного опыта или из российской действительности.

**Задание № 3.** В книге «Пространство доктора Деминга» задается вопрос:

Почему люди должны делать работу хорошо вместо того, чтобы отбывать время и уходить, сделав минимум того, что они могут?

Предлагаем возможные причины этого: страх, денежные стимулы, они хотят этого.

Как вы думаете, какая из этих причин окажется наиболее эффективной?»

**Задание № 4.** Разработать политику качества для предприятия (выбранное для выполнения практических заданий ранее)

Таблица 8 – Цели предприятия в области качества

Цель предприятия в области качества	Мероприятия по достижению цели	Ответственные исполнители	Сроки

**Форма представления результата:** выполненная работа

**Критерии оценки**

**Оценка «отлично» ставится:**

–ответ изложен в соответствии с требованиями культуры речи и с использованием соответствующей системы понятий и терминов (могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные

студентом самостоятельно в процессе ответа).

**Оценка «хорошо» ставится:**

– Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно» ставится:**

– Логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов, которые студент способен исправить после наводящих вопросов (допускается не более двух ошибок, не исправленных студентом).

– Студент не способен самостоятельно выделить существенные и важные элементы темы.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится:**

– Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения.

## Тема 1.11.

### Документационное обеспечение управления

#### Практическое занятие №26

#### Анализ производственной ситуации на производственном участке и составление служебной записки

**Цель работы:**

- научиться анализировать производственные ситуации и оформлять служебные записки.

**Выполнив работу, Вы будете:**

*уметь:*

- У1. обеспечивать правильность и своевременность оформления первичных документов;
- У2. планировать и осуществлять руководство работой производственного участка;

**Материальное обеспечение:**

- Раздаточный материал с текстом заданий;

**Оборудование:** персональный компьютер, текстовый редактор Microsoft Word, СПС Консультант-Плюс.

**Задание:**

1. Изучить производственную ситуацию;
2. Оформить служебную документацию в соответствии с требованиями.

**Задание № 1.**

Создание служебных документов: служебная записка

Производственная ситуация: 10 января 20\_\_\_\_\_ года на шиноремонтном участке вышел из строя

электрический вулканизатор "Микрон" для ремонта камер (стоимостью 29880 руб.).

Составьте служебную записку при помощи компьютерной программы Microsoft Word, на имя директора предприятия (ООО «Транссервис», Иванов Сергей Петрович) от лица начальника шиноремонтного участка (Грачев Сергей Викторович), учитывая общие требования к содержанию документа.

Общие требования к составлению документа:

Обязательное указание адресата служебной записки. В правом верхнем углу нужно написать фамилию, имя и отчество, а также должность лица, которому направляется обращение.

Ниже указывается наименование документа и его номер.

Далее следует изложить суть проблемы, с которой столкнулся составитель документа, или ситуацию, с которой необходимо разобраться.

Ниже указываются предложения по решению вопроса, либо указание на действия, которые автор служебной записки ждет от ее адресата.

В конце документа указываются фамилия и инициалы лица, направившего обращение, а также его должность.

### Задание № 2.

Создание служебных документов: информационное письмо

Производственная ситуация: фирма Автотрейдинг предоставила ООО Уралмаш в аренду грузовой автомобиль Hyundai Porter. Стоимость часа работы составляет \_\_\_\_\_ руб.

Реквизиты предприятий выбрать произвольно.

Составить информационное письмо о согласовании договорного тарифа за предоставление одной единицы транспортной услуги. Реквизиты письма расположить в порядке, предусмотренным ГОСТ Р 7.0.97-2016 "Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов".

### Задание № 3.

Создание служебных документов: служебная записка.

Производственная ситуация: на агрегатном участке ООО «Автодом» работает 6 производственных (ремонтных) рабочих (по одному рабочему каждого из 6-ти существующих разрядов). Тарифные коэффициенты составляют соответственно: k2, k3, k4, k5, k6. Часовая тарифная ставка для рабочих- повременщиков 1 разряда принимается равной  $T_{ст1} = 42$  руб./чел.-ч, годовая трудоемкость составляет 12666 чел.-ч, процент оплаты за вредные и тяжелые условия труда  $P_{двр} = 3,5 \%$ , процент премии  $P_{пр} = 35\%$ . Коэффициент, учитывающий районную надбавку  $K_p = 15\%$ .

Рассчитать, оформив результаты в таблице, для сдельно-повременной системы оплаты труда:

- 1) Среднюю часовую тарифную ставку  $T_{ст\text{средняя}}$ .
- 2) Тарифный годовой фонд заработной платы ремонтных рабочих ФЗПт.
- 3) Размер годовой доплаты за вредные и тяжелые условия труда ремонтных рабочих Двр и размер годового премиального фонда ремонтных рабочих Дпр.
- 4) Общий годовой фонд заработной платы ремонтных рабочих с доплатами ФЗП.

Наименование позиции	Формула, расчет	Результат расчета с ед. изм.
1) Расчет средней часовой тарифной ставки		
2) Расчет тарифного годового фонда заработной платы ремонтных рабочих		
3) Расчет годовой доплаты за вредные и тяжелые условия труда рабочих и годового премиального фонда рабочих		

4) Расчет общего годового фонда заработной платы ремонтных рабочих с доплатами		
5) Расчет среднемесячной заработной платы ремонтного рабочего		

Составить служебную записку директору ООО «Автомобили» Алексеву И.И. с обоснованием изменения фонда заработной платы подразделения «Участок технического обслуживания», используя результаты произведенных расчетов в задаче.

Служебную записку оформить в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.97-2016 "Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов".

Исходные данные:

1) результаты произведенных расчетов в задаче;

2) справочные данные:

вид бланка для служебной записки – угловой;

адрес ООО «Автомобили» – г. Челябинск, ул. Моторная, дом 2;

средняя заработная плата в Челябинской области в 2022 году составила 40 280,00 рублей;

руководитель подразделения «Участок технического обслуживания» – начальник участка технического обслуживания А.А. Петров.

Пример бланка служебной записки

не менее 20 мм	
наименование структурного подразделения – автора документа	Адресат
Служебная записка	
не менее 20 мм	не менее 10 мм
_____ № _____	
заголовок к тексту	
Вводная часть.	
Обоснование проблемы.	
Заключение.	
Подпись	
не менее 20 мм	

**Форма представления результата:** выполненная работа

**Критерии оценки:**

**Оценка «отлично» ставится:**

- Задание выполнено полностью, без замечаний

**Оценка «хорошо» ставится:**

- Задание выполнено полностью, но имеются несущественные замечания

**Оценка «удовлетворительно» ставится:**

- Задание выполнено, но имеются существенные замечания, повлекшие к неверному выполнению задания

**Оценка «неудовлетворительно» ставится:**

- Задание не выполнено.