**Министерство образования и науки Челябинской области**

**Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение**

**«Южно-Уральский государственный технический колледж»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

**ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ**

**ПМ.05 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**

**МДК 05.01 «Планирование и организация работ по реализации технологических процессов в машиностроительном производстве»**

по специальности

***15.02.16 Технология машиностроения***

***ФП «Профессионалитет»***

**г. Челябинск, 2022 г.**

**АКТ СОГЛАСОВАНИЯ**

**на методические рекомендации по выполнению практических работ по   
ПМ 05 «Организация работ по реализации технологических процессов в машиностроительном производстве» МДК 05.01 «Планирование и организация работ по реализации технологических процессов в машиностроительном производстве » для специальности 15.02.16 Технология машиностроения, разработанные преподавателем Южно-Уральского государственного технического колледжа**

**Коноваловой Ю.В.**

Методические рекомендации по выполнению практических работ по   
ПМ 05 «Организация работ по реализации технологических процессов в машиностроительном производстве» МДК 05.01 «Планирование и организация работ по реализации технологических процессов в машиностроительном производстве» составлены в соответствии с программой профессионального модуля ПМ 05 «Организация деятельности подчиненного персонала».

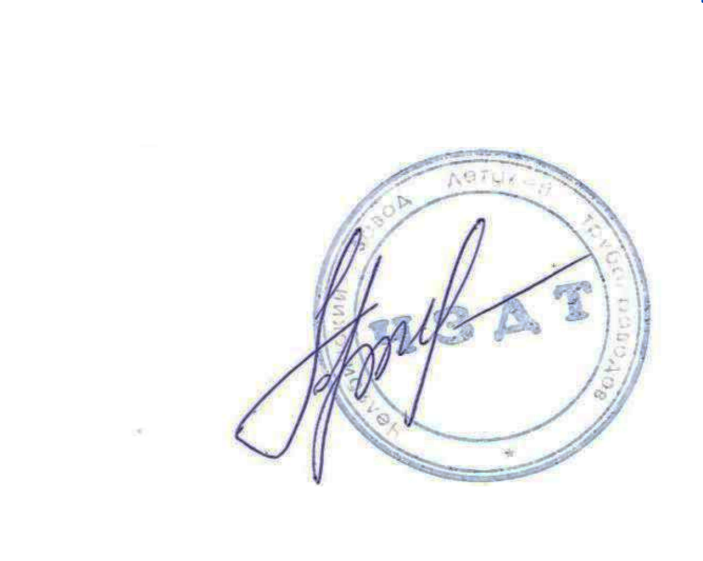
Программой профессионального модуля по МДК 05.01 «Планирование и организация работ по реализации технологических процессов в машиностроительном производстве» предусмотрено 14 практических работ, рассчитанные на 28 часов аудиторных занятий, направленные на актуализацию знаний и освоение умений - элементов общих и профессиональных компетенций.

Методические рекомендации по практической работе содержат:

* номер практической работы;
* название практической работы;
* цель работы;
* формулируемые на данном занятии умения, актуализируемые знания;
* теоретическое изложение необходимого материалы, формулы;
* алгоритмы выполнения работы;
* форму отчета.

Выполнение практических работ способствует разносторонней подготовке студентов к производственной деятельности в современных условиях, а также более полному усвоению теоретического материала.

Содержание и структура методических рекомендаций удовлетворяют требованиям, предъявляемым к такого рода методическим разработкам.



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Директор ООО «ЧЗДТ» |  | С.В.Гордеев |

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

МДК 05.01 «Планирование и организация работ по реализации технологических процессов в машиностроительном производстве» предназначены для обучающихся по специальности 15.02.16 Технология машиностроения.

Практические работы являются важным элементом учебной дисциплины. В процессе выполнения практических работ, обучающиеся систематизируют и закрепляют полученные теоретические знания, развивают интеллектуальные и профессиональные умения, формируют элементы компетенций будущих специалистов.

Программой профессионального ПМ 05 «Организация работ по реализации технологических процессов в машиностроительном производстве» предусмотрено выполнение 14 практических работ, направленных **на формирование *следующих* компетенций:**

ПК 5.1 Планировать деятельность структурного подразделения на основании производственных заданий и текущих планов предприятия

ПК 5.2 Организовывать определение потребностей в материальных ресурсах, формирование и оформление их заказа с целью материально-технического обеспечения деятельности структурного подразделения

ПК 5.3 Организовывать рабочие места в соответствии с требованиями охраны труда и бережливого производства в соответствии с производственными задачами

ПК 5.4 Контролировать соблюдение персоналом основных требований охраны труда при реализации технологического процесса, в соответствии с производственными задачами

ПК 5.5 Принимать оперативные меры при выявлении отклонений от заданных параметров планового задания при его выполнении персоналом структурного подразделения

ПК 5.6 Разрабатывать предложения на основании анализа организации передовых производств по оптимизации деятельности структурного подразделения

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

ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

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

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей.

ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 11. Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

***умений*:**

* формировать рабочие задания и инструкции к ним в соответствии с производственными задачами;
* рассчитывать показатели, характеризующие эффективность организации основного и вспомогательного оборудования;
* оценивать наличие и потребность в материальных ресурсах для обеспечения производственных задач;
* рассчитывать энергетические, информационные и материально-технические ресурсы в соответствии с производственными задачами;
* определять потребность в персонале для организации производственных процессов;
* принимать оперативные меры при выявлении отклонений персоналом структурного подразделения от планового задания;
* выявлять отклонения, связанные с работой структурного подразделения, от заданных параметров;
* управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками;
* разрабатывать предложения на основании анализа организации передовых производств по оптимизации деятельности структурного подразделения;

**обобщение, систематизацию, углубление и закрепление *знаний*:**

* организацию труда структурного подразделения на основании производственных заданий и текущих планов предприятия;
* нормирование работ работников;
* показатели эффективности организации основного и вспомогательного оборудования и их расчёт;
* правила и этапы планирования деятельности структурного подразделения с учётом производственных заданий на машиностроительных производствах;
* правила постановки производственных задач;
* виды материальных ресурсов и материально-технического обеспечения предприятия;
* правила оформления деловой документации и ведения деловой переписки;
* виды и иерархия структурных подразделений предприятия машиностроительного производства;
* порядок учёта материально-технических ресурсов;
* принципы, формы и методы организации производственного и технологического процессов;
* правила организации рабочих мест;
* виды производственных задач на машиностроительных предприятиях;
* принципы делового общения и поведения в коллективе;
* виды и типы средств охраны труда, применяемых в машиностроении;
* основные причины конфликтов, способы профилактики сбоев в работе подчиненного персонала;
* политика и стратегия машиностроительных предприятий в области качества;
* виды проблемных задач, связанных с нарушением в работе подчинённого состава, и различные подходы к их решению;
* основы психологии и способы мотивации персонала;
* особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
* виды организации труда на передовых производствах;
* подходы по оптимизации деятельности структурных подразделений;
* принципы управления конфликтными ситуациями и стрессами;
* принципы саморазвития в профессиональной деятельности и мотивации персонала.

***Личностные результаты, формируемые в процессе освоения профессионального модуля:***

ЛР 4. Проявляющий и демонстрирующий уважение к людям труда, осознающий ценность собственного труда. Стремящийся к формированию в сетевой среде личностно и профессионального конструктивного «цифрового следа».

ЛР 7. Осознающий приоритетную ценность личности человека; уважающий собственную и чужую уникальность в различных ситуациях, во всех формах и видах деятельности.

ЛР 13. Готовый соответствовать ожиданиям работодателей: активный, проектно-мыслящий, эффективно взаимодействующий и сотрудничающий с коллективом, осознанно выполняющий профессиональные требования, ответственный, пунктуальный, дисциплинированный, трудолюбивый, критически мыслящий, демонстрирующий профессиональную жизнестойкость. ЛР 20. Способный генерировать новые идеи для решения задач цифровой экономики, перестраивать сложившиеся способы решения задач, выдвигать альтернативные варианты действий с целью выработки новых оптимальных алгоритмов; позиционирующий себя в сети как результативный и привлекательный участник трудовых отношений.

ЛР 21. Самостоятельный и ответственный в принятии решений во всех сферах своей деятельности, готовый к исполнению разнообразных социальных ролей, востребованных бизнесом, обществом и государством

Описание каждой практической работы содержит номер, название и цель работы, формируемые в процессе выполнения задания знания, умения (при необходимости примеры выполнения заданий), варианты заданий, описание алгоритма выполнения работы (с целью выявить и устранить недочеты в освоении материала).

Для получения дополнительной, более подробной информации по основным вопросам учебной дисциплины в конце методических рекомендаций приведен перечень информационных источников.

Отчеты студентов по практическим работам должны содержать номер, название и цель работы, выполненные задания и выводы по проделанной работе. Титульный лист должен быть оформлен в соответствии с   
приложением А.

**ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование работы | Количество часов |
|  |  |  |
|  | Формирование организационной структуры предприятия | 2 |
|  | Расчет основных показателей производственной программы | 2 |
|  | Расчет производственных мощностей структурного подразделения | 2 |
|  | Планирование фонда оплаты труда на участке | 2 |
|  | Оценка производительности труда | 2 |
|  | Оценка экономической эффективности использования основных производственных фондов | 2 |
|  | Анализ использования материальных ресурсов | 2 |
|  | Оценка хозяйственной деятельности предприятия | 2 |
|  | Решение ситуационных задач по выбору определения стилей управления коллективом | 2 |
|  | Анализ распределения полномочий и ответственности персонала | 2 |
|  | Решение ситуационных задач по выбору оптимального метода управления | 2 |
|  | Решение ситуационных задач по управлению конфликтными ситуациями | 2 |
|  | Решение ситуационных задач по мотивации персонала к трудовой деятельности | 2 |
|  | Составление плана проведения совещания, переговоров, бесед | 2 |
| **Итого:** | | **28** |

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1**

**Название работы:** Формирование организационной структуры предприятия

**Цель работы:** научиться формировать структуру организации.

**умения:**

– формировать рабочие задания и инструкции к ним в соответствии с производственными задачами

**знания (актуализация):**

– виды и иерархия структурных подразделений предприятия машиностроительного производства

**Задание 1.**

Общество с ограниченной ответственностью «Челябинский станкостроительный завод» занимается производством и продажей продукции: шлифовальные, сверлильные, фрезерные станки, станочные приспособления и запчасти. Данное предприятие имеет следующий аппарат управления:

* отдел прогнозирования и планирования маркетинга;
* технологический отдел;
* отдел сбыта;
* отдел по исследованию рынка;
* бухгалтерию.

Работники этих подразделений входят в подчинение руководителям служб: руководителю планового отдела, главному технологу, заместителю директора отдела рыночных исследований, главному бухгалтеру, товароведу-маркетологу. Управление заводом осуществляет совет директоров. Определите тип и изобразите схему данной структуры.

**Задание 2.**

Составить организационную структуру филиала ПАО «Уральская горно-металлургическая компания». Структура филиала – «Учалинский ГОК» – более всего соответствует линейно-функциональной структуре построения организации. Особенностью структуры является деление организации на отдельные элементы, каждые из которых выполняют конкретную задачу. Такое построение организации позволяет максимально использовать специализацию, а также снизить нагрузку на руководителей. Однако необходимо тщательно следить, чтобы отдельные подразделения не ставили свои цели выше целей организации.

Руководство осуществляется в соответствии с действующей структурой управления, которая предусматривает четкое разделение функций и подчинение вертикали управления.

Директор осуществляет руководство предприятием через подчиненных ему заместителей по направлениям: главного инженера, главного бухгалтера, начальника управления по персоналу, заместителя директора по капитальному строительству. Также в непосредственном подчинении директора находится финансовый отдел, юридическая служба и основные производственные подразделения: Сибирский подземный рудник, обогатительная фабрика, известняковый карьер.

В подчинении главного инженера находятся технические службы: отдел охраны труда и промышленной безопасности, охраны окружающей среды, производственно-технический отдел, проектно-конструкторский отдел, отдел главного механика и главного энергетика, маркшейдерский отдел, отдел информационных технологий. Через подчиненные службы осуществляется руководство соответствующими вспомогательными подразделениями.

Промышленное и жилищное строительство осуществляется службой заместителя директора по капитальному строительству, которому подчиняются строительные подразделения.

**Задание 3.**

Служба работы с персоналом, объединяющая отделы организации и оплаты труда, отдела кадровой работы, службы подготовки и обучения персонала, находится в подчинении начальника управления по персоналу. Предприятие осваивает выпуск нового вида продукции. Анализ существующей структуры управления показывает, что для ускорения освоения выпуска новой продукции надо сконцентрировать на ней усилия специалистов из всех отделов заводоуправления. Какой вид организационной структуры описан в ситуации? Объясните, почему.

**Задание 4.**

Выстройте штабной тип организационной структуры, исходя из описания.

Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-коммунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.

**Контрольные вопросы:**

1.Применительно к современному этапу развития рыночных отношений какой тип организационной структуры использовать эффективнее?

2.Одинаковые ли структура будут иметь предприятие малого бизнеса и крупное предприятие? Обоснуйте свой ответ.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2**

**Название работы: Расчет основных показателей производственной программы**

**Цель работы:** научится определять валовую, товарную, реализованную, условно-чистую и чистую продукцию.

**умения:**

– рассчитывать энергетические, информационные и материально-технические ресурсы в соответствии с производственными задачами

– рассчитывать показатели, характеризующие эффективность организации основного и вспомогательного оборудования.

**знания (актуализация):**

– принципы, формы и методы организации производственного и технологического процессов.

**Задача 1.**

Определите показатели производственной программы по следующим данным.

Таблица 1 – Данные по предприятию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Сумма, руб. |
|  | Изделия для реализации на сторону | 44185 |
|  | Прочая продукция для реализации на сторону | 1915 |
|  | Стоимость выполненных работ для реализации на сторону | 750 |
|  | Стоимость полуфабрикатов, предназначенных для реализации на сторону | 450 |
|  | Стоимость основных фондов собственного производства | 500 |
|  | Стоимость материалов заказчика, поступивших в переработку | 200 |
|  | Стоимость полуфабрикатов собственного производства и инструментов для собственных нужд на начало периода | 500 |
|  | Стоимость полуфабрикатов собственного производства и инструментов для собственных нужд на конец периода | 250 |
|  | Стоимость незавершенного производства на начало периода | 50 |
|  | Стоимость незавершенного производства на конец периода | 100 |
|  | Остатки готовой продукции на складе на начало периода | 250 |
|  | Остатки готовой продукции на складе на конец периода | 260 |
|  | Материальные затраты | 23000 |
|  | Амортизационные отчисления | 10000 |

**Задача 2.**Определите показатели производственной программы по следующим данным.

Таблица 2 – Данные по предприятию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Сумма, руб. |
|  | Выпущено продукции для продажи | 100 |
|  | Полуфабрикаты, предназначенные для реализации | 50 |
|  | Гаражный комплекс | 125 |
|  | Незавершенное производство на начало периода | 10 |
|  | Незавершенное производство на конец периода | 15 |
|  | Инструменты для собственных нужд на начало периода | 10 |
|  | Инструменты для собственных нужд на конец периода | 20 |
|  | Нереализованная продукция на начало периода | 20 |
|  | Нереализованная продукция на конец периода | 15 |
|  | Товары, отгруженные на начало периода | 25 |
|  | Товары, отгруженные на конец периода | 30 |
|  | Материальные затраты | 50 |
|  | Амортизация | 20 |

**Задача 3.** Определите объем валовой, товарной и реализованной продукции по следующим данным. Стоимость готовых изделий 59,5 тыс. руб., стоимость оказанных услуг – 10,5 тыс. руб., стоимость незавершенного производства на начало периода составляет 15,9 тыс., руб., а на конец – 4,4 тыс. руб., остатки готовой продукции на складе на начало и конец периодов: 13 тыс. и 20,7 тыс. рублей соответственно.

**Задача 4.** Предприятие произвело продукции 50 000 единиц, цена на единицу составляет 115 руб./шт. Также было выпущено полуфабрикатов общим количеством 1,5 единиц, цена за единицу – 830 руб. Остаток инструмента собственного производства составляет: на начало года 3,4 тыс., на конец года – 4,8 тыс. единиц. Определить показатели производственной программы.

**Задача 5.** Готовая к реализации продукция составляет 600 тыс. руб. Остатки на складах на начало периода и конец периода составляет 40,4 и 98,2 тыс. руб. соответственно. На предприятии существует также и незавершённое производство, стоимость которого на начало периода составляет 38, 3 тыс. руб., а на конец – 15,4 тыс. руб. Услуги, оказанные сторонним организациям, составляют 12 тыс. рублей, а полуфабрикаты для реализации составили 9,8 тыс. рублей. Определяете производственную программу по приведенным данным.

**Контрольные вопросы.**

1. Что включается в состав товарной продукции?

2. Для чего предприятие планирует объем реализованной продукции?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3**

**Название работы:** Расчет производственных мощностей структурного подразделения

**Цель работы:** научиться рассчитывать производственную мощность промышленного предприятия и степень загрузки оборудования.

**умения:**

– рассчитывать энергетические, информационные и материально-технические ресурсы в соответствии с производственными задачами;

**знания (актуализация):**

– правила и этапы планирования деятельности структурного подразделения с учётом производственных заданий на машиностроительных производствах;

**Задача 1.**

Структура производственной мощности выглядит следующим образом.

Таблица 3 – Данные производственных мощностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вариант | Производственная мощность на начало года, тыс. руб. | Планируемы прирост мощности, тыс. руб. | Планируемое выбытие мощности, тыс. руб. |
| 1,11 | 2350 | с 1 апреля – 460  с 1 июля – 250  с 1 октября – 300 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |
| 2,12 | 2400 | с 1 апреля – 500  с 1 июля – 120  с 1 октября – 330 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |
| 3,13 | 2180 | с 1 апреля – 430  с 1 июля – 220  с 1 октября – 100 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |
| 4,14 | 2370 | с 1 апреля – 400  с 1 июля – 290  с 1 октября – 550 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |
| 5,15 | 2200 | с 1 апреля – 330  с 1 июля – 280  с 1 октября – 300 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |
| 6,16 | 2600 | с 1 апреля – 510  с 1 июля – 270  с 1 октября – 260 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |
| 7,17 | 2540 | с 1 апреля – 540  с 1 июля – 310  с 1 октября – 360 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |
| 8,18 | 2480 | с 1 апреля – 300  с 1 июля – 160  с 1 октября – 350 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |
| 9,19 | 2420 | с 1 апреля – 270  с 1 июля – 220  с 1 октября – 170 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |
| 10,20 | 2330 | с 1 апреля – 320  с 1 июля – 200  с 1 октября – 120 | с 1 марта – 120  с 1 сентября – 180 |

**Ход работы:**

1. Определить среднегодовую производственную мощность и мощность завода на конец года по формуле 1:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1) |

где Мвх – входная мощность (т. е. мощность на начало планового года);

Мвв – вновь вводимая мощность в плановом году;

Мвыб – выбывающая мощность в течение планового года;

m1 – число полных месяцев использования производственной мощности до конца года;

m2 – число полных месяцев до конца планового года после выбытия мощностей.

1. Выходная производственная мощность рассчитывается по   
   формуле 2:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2) |

**Задача 2.**

В организации имеется 600 единиц оборудования, режим работы двусменный, продолжительность смены 8 часов, в течение года отработано 260 рабочих дней. Время остановки оборудования на плановый ремонт – 54 тыс. станков-часов. Определить годовые фонды рабочего времени (календарный, номинальный, эффективный) установленного оборудования.

**Ход работы.**

1.Определить годовой календарный фонд времени работы оборудования:

|  |  |
| --- | --- |
| Фк=Дк× tсм× ncм× S, | (3) |

где Дк – число календарных дней в анализируемом периоде;

tсм – продолжительность рабочей смены, ч;

ncм – принятый режим сменности работы предприятия (1, 2, 3 смены).

S – количество единиц оборудования в группе, шт.

*Пояснение: единицы измерения: тыс. руб.*

2. Определить годовой номинальный фонд времени работы оборудования:

|  |  |
| --- | --- |
| Фн= Др× tсм× ncм× S | (4) |

где Др — число отработанных дней в анализируемом периоде;

tсм — продолжительность рабочей смены, ч;

ncм — принятый режим сменности работы предприятия (1, 2, 3 смены).

S – количество единиц оборудования в группе, шт.

*Пояснение: единицы измерения: тыс. руб.*

3. Определить эффективный фонд времени работы оборудования:

|  |  |
| --- | --- |
| Фэф=Фн – Тпл | (5) |

где Тпл – время планового ремонта.

**Задача 3.**

В цехе имеется 220 единиц станков. 1 марта приобретено 6 ед., 1 мая. – 7 ед., 1 марта., выбыло 3 ед., 1 августа. – 1 ед., число рабочих дней в году – 260, режим работы – двухсменный, продолжительность смены – 8 час, простои на плановый ремонт оборудования – 4 %, выполнение норм выработки – 169%; производительность одного станка – 8 дет./ч; годовой план выпуска –2400 тыс. деталей. Определить производственную мощность цеха и коэффициент её использования.

**Ход работы:**

1. Определить среднегодовое число основных фондов:

|  |  |
| --- | --- |
| , | (6) |

где Nнг – количество оборудования на начало планового года;

Nвв – вновь вводимая количество оборудования в плановом году;

Nвыб – выбывающее оборудование в течение планового года;

m1 – число полных месяцев использования оборудования до конца года;

m2 – число полных месяцев до конца планового года после выбытия оборудования.

1. Определить номинальный эффективный фонд времени работы оборудования:

|  |  |
| --- | --- |
| Фэф= Др× tсм× ncм× (1 – ((dр + dп) / 100 %)) | (7) |

где Др – число отработанных дней в анализируемом периоде;

tсм – продолжительность рабочей смены, ч;

ncм – принятый режим сменности работы предприятия (1, 2, 3 смены).

dр — нормативные затраты времени на ремонт данного оборудования в процентах к режимному фонду;

dп — нормативные затраты времени на наладку, переналадку, переброску этого оборудования в процентах к режимному фонду.

1. Определить годовую производственную мощность оборудования:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (8) |

– % нормы выработки.

*Пояснение: единицы измерения: тыс. руб.*

1. Определим коэффициент использования производственной мощности:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (9) |

где ВПплан – планируемый объем производства продукции, тыс. руб.;

Мсг – среднегодовая производственная мощность предприятия, тыс. руб.

Если ВПплан ≤ Мсг, то производственная программа предприятия обеспечена производственной мощностью на планируемый год.

**Задание 4.**

Рассчитать максимально возможный действительный фонд времени работы оборудования, если рабочих дней – 365, рабочая смена – 8 ч, количество смен в рабочий день – 3.Нормативные затраты времени на ремонт и переналадку оборудования – 15%.

Таблица 4 – Расчет структуры производства за предыдущий период

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование изделия | Количество произведенной продукции, шт. | Средняя цена, руб. | Сумма, руб. | Структура,% |
| Втулка зажимная (12 мм; 8 мм) для фрезера | 10 | 446 |  |  |
| Штуцер быстроразъема - внешняя резьба 1/4" ЭВРИКА ER-SE2-2PMS | 10 | 62 |  |  |
| Штуцер елочка 8 мм - резьба M 1/4 для шланга NEO Tools 12-615 | 25 | 186 |  |  |
| Штуцер 1/2" в х 20 мм MasterProf ИС.070643 | 25 | 176 |  |  |
| Втулка скольжения ISB KU7040SF2 | 22 | 603 |  |  |
| Шайба под палец ЦКИ DIN 1441, D11, Ц, уп | 34 | 10,5 |  |  |
| Палец направляющий суппорта | 44 | 133 |  |  |
| Оправка KM1 B10 ГОСТ 2682-86 для сверлильного патрона | 15 | 664 |  |  |
| Итого |  |  |  |  |

**Ход работы:**

1. Определить структуру выпускаемой продукции.

Действительный (рабочий) фонд времени работы оборудования (Фд) равен разности между режимным фондом времени использования оборудования в данном периоде (Фр) и суммой затрат времени на ремонт, наладку, переналадку, передислокацию этого оборудования в течение календарного периода (tп):

|  |  |
| --- | --- |
| Фд = Фр – tп | (10) |

Важная деталь: время на ремонт, наладку, переналадку и изменение рабочего места оборудования учитывается, если указанные операции производят в рабочее время.

1. Рассчитать максимально возможный действительный фонд времени работы оборудования.

Режимный фонд времени использования оборудования (Фр) зависит от числа календарных дней и числа нерабочих дней в календарном периоде, а также от принятого режима сменности работы в сутки:

|  |  |
| --- | --- |
| Фр = (Дк – Дн/р) × tсм × ncм, | (11) |

где Дк — число дней в календарном периоде;

Дн/р — число нерабочих дней в календарном периоде;

tсм — продолжительность рабочей смены, ч;

ncм — принятый режим сменности работы предприятия (1, 2, 3 смены).

**Контрольные вопросы:**

1. Какие факторы влияют на производственную мощность предприятия?
2. В чем различия между номинальным и действительным фондом рабочего времени?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4**

**Название работы:** Планирование фонда оплаты труда на участке

**Цель работы:** научиться осуществлять планирование фонда оплаты труда структурного подразделения.

**умения:**

– определять потребность в персонале для организации производственных процессов;

**знания (актуализация):**

– показатели эффективности организации основного и вспомогательного оборудования и их расчёт;

**Задача 1.** Запланируйте фонд оплаты труда на предприятии, если в текущем году среднесписочная численность составляла 220 человек, а фонд оплаты труда – 320 тыс. руб. На плановый год предусматривается сокращение численности персонала на 10 человек. Среднемесячная заработная плата увеличится на 1,5%.

**Ход работы:**

В текущем году среднемесячная заработная плата составит:

где ФОТ – фонд оплаты труда;

ЧСП – среднесписочная численность работы.

Среднесписочная численность в плановом году ЧСПпл.

Среднемесячная заработная плата в плановом году:

Планируемый фонд оплаты труда соответственно равен:

**Задача 2.** Определить годовой размер фонда оплаты труда ФОТп (по предприятию и среднегодовую заработную плату на основании следующих данных:

1. базисный фонд оплаты труда 5 000 000 р., (ФОТб);

2. среднесписочная численность работников ППП в базисном году 220 чел., (ЧСП)

3. планируемый рост объема производства – 26%, (Коп)

4. планируемая экономия численности – 44 чел., (Эч).

Расчет фонда оплаты труда выполнить по достигнутому уровню базового фонда.

**Ход работы:**

Среднегодовую заработную плату в базисном периоде рассчитаем из соотношения:

https://students-library.com/files/11/277/image090.png

Тогда величина планового ФОТ:

https://students-library.com/files/11/277/image086.png

где https://students-library.com/files/11/277/image087.png среднегодовая заработная плата в базисном периоде;

https://students-library.com/files/11/277/image088.png фонд оплаты труда в базисном периоде;

https://students-library.com/files/11/277/image063.png коэффициент роста объема производства;

https://students-library.com/files/11/277/image089.pngпланируемая экономия численности.

Среднегодовую заработную плату в планируемом периоде рассчитаем из соотношения:

https://students-library.com/files/11/277/image093.png

**Задача 3.** Рассчитать план фонда оплаты труда по рабочим на 20\_\_ годРежим работы: Круглогодичный, непрерывный, в 2 смены по 10 часов.

Таблица 5 – Данные для расчета

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели Вариант | 1 вариант | 2 вариант | 3 вариант | 4 вариант | 5 вариант |
| 1.Календарный фонд рабочего времени | 330 | 211 | 244 | 220 | 322 |
| **Число рабочих в смену** | | | | | |
| 1.Машинист экскаватора, VIр. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2.Помощник машиниста, Vр. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3.Бульдозерист, V р. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4.Бурильщик, V р. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5.Пом. бурильщика, IV р. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6.Водитель БеЛАЗа, VI р. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7.Взрывник, V р. | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 8.Электрослесарь, IVр. | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| **Часовые тарифные ставки** | | | | | |
| 6 разряд | 95 | 90 | 100 | 93 | 98 |
| 5 разряд | 90 | 85 | 95 | 90 | 95 |
| 4 разряд | 85 | 80 | 90 | 85 | 90 |
| **Доплаты** | | | | | |
| Премия, % | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 |
| Дополнительная заработная  плата, % | 10 | 15 | 20 | 12 | 25 |

**Ход работы**

Определить тарифный заработок:

ТЗ=ТСчас×Fд

ГдеFд – годовой действительный фонд рабочего времени.

Определить сумму премии:

П=ТЗ×%П

ГдеТЗ – тарифный заработок,

%П – процент премии.

Определить сумму заработка с премией:

ЗП=ТЗ×%П

Определить сумму районного коэффициента:

РК=ЗП×15%

ГдеЗП – заработная плата с учетом премии (руб.),

15% - районный коэффициент.

Определить сумму основной заработной платы:

Зос=ЗП+РК

Определить дополнительную заработную плату:

Зд=Зос×%Зд

ГдеЗос – сумма основной заработной платы.

%Зд – процент дополнительной заработной платы.

Определить ФЗП:

ФЗП=Зос+Зд

**Контрольные вопросы**

1. Какие показатели определяются при планировании фонда заработной платы?
2. Какие исходные данные необходимы при осуществлении планирования фондов оплаты труда?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5**

**Название работы:** Оценка производительности труда

**Цель работы:** формирование навыков расчета показателей эффективного использования трудовых ресурсов.

**умения:**

– рассчитывать показатели, характеризующие эффективность организации основного и вспомогательного оборудования

**знания (актуализация):**

– нормирование работ работников;

**Теоретический материал**

Трудовые ресурсы занимают особое место во всей совокупности ресурсов предприятия (фирмы). В период рыночных отношений роль трудовых ресурсов существенно возрастают. Инвестиционный характер производства, его наукоемкость, повышение конкурентоспособности продукции изменении требовании к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в управлении персоналом на предприятии.

В зависимости от выполняемых функций персонал предприятия делится на следующие категории: рабочие основные и вспомогательные; руководители;

специалисты; служащие. Перечисленные работники образуют (на производственных предприятиях) промышленно-производственный персонал.

Весь производственный персонал делят на руководителей, специалистов, рабочих и других служащих.

Соотношение перечисленных категорий работников в общей их численности, выраженное в процентах, называется структурой кадров. Структура кадров также может определяться по возрасту, полу, уровню образования, стажу работы, квалификации и другим признакам.

В практике учета и планирования кадров различают явочный, списочный и среднесписочный составы.

Явочный состав – минимально необходимое число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки.

Списочный состав – все постоянные и временные работники, числящиеся на предприятии, как выполняющие в данный момент работу, так и находящиеся в очередных отпусках, командировках, выполняющие государственные обязанности, не явившиеся на работу по болезни или каким-либо другим причинам. Списочная численность работников может быть установлена на определенную дату.

Среднесписочный состав определяется путем суммирования списочного состава работников за все календарные дни периода, включая выходные и праздничные дни, и деления полученной суммы на полное календарное число дней периода.

Явочная численность (Я) определяется по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
| Я = (Р х Пр) / Нр | (12) |

где Р – число рабочих мест;

Пр – время работы предприятия за какой-то период;

Нр – норма работы одного работника за период, дней или часов.

Списочная численность работников (С) определяется на основе явочной численности:

|  |  |
| --- | --- |
| С = (Я х Т) / Д | (13) |

где Т – число рабочих дней в анализируемом периоде за исключением выходных и праздничных дней;

Д – число рабочих дней за исключением отпусков и дней возможной неявки работников по другим уважительным причинам, например в связи с учебой или болезнью.

Списочный состав включает всех работников, принятых на постоянную, сезонную и временную работу на срок один день и более со дня их зачисления на работу. Списочная численность рассчитывается с учетом как фактических работников, так и отсутствующих, как лиц, работающих по договорам гражданско-правового характера, так и совместителей. Кадры предприятия не являются постоянной величиной: одни работники увольняются, другие принимаются на работу. В этой связи определяется индекс текучести кадров.

Эффективность использования трудовых ресурсов выражается в результатах измерения производительности труда. Показатели производительности труда является обобщающим показателем работы хозяйствующих субъектов. В данном показателе отражаются как положительные стороны работы, так и все её недостатки.

Производительность труда – способность работника производить определенное количество продукции (работ, услуг) в единицу рабочего времени (для данного предприятия):

|  |  |
| --- | --- |
|  | (14) |

где ПТР – производительность труда;

Q – объем работ, количество продукции;

Ч – число работающих.

**Задача 1.** Определить среднесписочную численность работников предприятия за квартал и за год, если среднесписочная численность работников в январе 320 человек, в феврале 340 человек, в марте 310 человек.

**Ход работы:**

Для того, чтобы рассчитать среднесписочную численность за квартал и за год, нужно сложить среднесписочную численность работников в каждом из месяцев, участвующих в расчете, и разделить полученную сумму на количество месяцев периода.

**Задача 2.** На основе данных определить численность персонала предприятия по категориям промышленно-производственного персонала: основные рабочие – 258 чел., начальник механического цеха– 1чел, начальник энергоцеха –1чел., начальник экономической службы – 1чел, главный бухгалтер – 1чел., инспектор по кадрам- 1чел., старший мастер по ремонту оборудования - 1чел., конструкторское бюро– 6 чел., мастер участка – 2 чел., кассир – 1чел., вспомогательные рабочие -3 чел. Рассчитайте производительность труда одного рабочего и одного работающего, если за год выпущено продукции на 750 млн. руб.

**Ход работы:**

1. Найти производительность труда на одного рабочего (единица измерения: руб/чел)
2. Найти производительность труда на одного работающего (единица измерения: руб/чел).

**Задача 3.** Определить явочную и списочную численность рабочих, если известно, что количество оборудования 35 единиц, норма обслуживания 2 единицы оборудования, количество смен – у четного варианта – 2, у нечетного -1. Количество дней невыходов на работу составляет 26, количество рабочих дней 320.

**Задача 4.** Норма времени на производства единицы изделия (см варианты) \_\_\_ минут. Известно, что норма времени сократилась на 0,35 часа. Количество производимых за год изделий – 6000. Определить рост производительности труда, если количество рабочих дней в году 256. Продолжительность смены - 480 минут. Количество оборудования – 56 единиц.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вариант | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Норма времени (мин) | 57 | 62 | 65 | 89 | 71 | 59 | 61 | 64 | 35 | 78 |

**Ход работы:**

1. Определить явочную численность. Норму времени перевести в часы. Продолжительность смены перевести в часы.
2. Определить производительность труда на основании явочной численности персонала.
3. Определить сокращение нормы времени.
4. Определить измененную производительность труда.
5. Определить рост производительности труда.

**Задача 5.**

На основании данных определить выработку на одного рабочего и выработку на одного работника промышленно – производственного персонала.

Таблица 8 – Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Наименование показателей** | **Ед. измерения** | **Значение показателей** |
| 1. | Выпуск продукции в денежном  выражении | Тыс.руб | 4145 |
| 2. | Численность промышленно– производственного персонала всего; в  том числе: | Чел. | 80 |
|  | -рабочих | Чел. | 73 |
|  | -руководителей, специалистов,  служащих | Чел. | 7 |
| 3. | Выработка на одного рабочего | Тыс.руб |  |
| 4. | Выработка на одного работника промышленно–производственного персонала | Тыс.руб |  |

**Контрольные вопросы:**

1. На какие категории делится персонал предприятия?
2. Методы измерения производительности труда?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6**

**Название работы:** Оценка экономической эффективности использования основных производственных фондов

**Цель работы:** научиться рассчитывать и давать оценку показателям использования основных фондов.

**умения:**

– рассчитывать показатели, характеризующие эффективность организации основного и вспомогательного оборудования;

**знания (актуализация):**

– показатели эффективности организации основного и вспомогательного оборудования и их расчёт;

**Задача 1.** Определите, на каком из 2-х предприятиях выше степень использования основных средств и уровень фондовооруженности труда рабочих, сделайте выводы.

Таблица 9 – Данные по предприятиям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Предприятие | |
| № 1 | № 2 |
| 1. Среднегодовая стоимость основных средств тыс. руб. | 6390 | 4500 |
| 2.Объемпроизводстватыс.руб. | 20000 | 14800 |
| 3.Списочнаячисленностьрабочих,чел. | 1500 | 1340 |
| 4.Фондовооруженностьтруда,руб. |  |  |
| 5.Фондоотдача,руб. |  |  |
| 6.Фондоемкость,руб. |  |  |

**Задача2.**На основании данных таблицы «Анализ структуры основных средств по состонию на конец года» проанализирйте двидение основных средсв и сформудируйте вывод

Таблица 10– Анализ структуры основных средств по состонию на конец года

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид ОС | Начало года | | Конец года | | Изменение | | ТР,% | ТПР,% |
| Σ | % | Σ | % | Σ | % |  |  |
| Машины и сооружения | 36223 |  | 56532 |  |  |  |  |  |
| Силовые машины | 56290 |  | 572 |  |  |  |  |  |
| Рабочие машины | 68931 |  | 631315 |  |  |  |  |  |
| Измерительные приборы | 6534 |  | 812 |  |  |  |  |  |
| Вычислительная техника | 421231 |  | 6321 |  |  |  |  |  |
| Транспортные средства | 236241 |  | 572 |  |  |  |  |  |
| Инструменты | 4900 |  | 65300 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Задача 3.** Определить коэффициенты, которые характеризуют структуру основных производственных фондов. Исходные данные: основные производственные фонды на начало года: 35 млн. руб. В течение года было введено основыных произвосдтвенных фондов на сумму 17 млн. руб., и списано с баланса предприятия 8 млн. руб. Все значения округлять до 2 знаков.

**Задача 4.** В цехе установлено оборудование стоимостью 616 000 руб. С 1 декабря был введен в эксплуатацию токарный станок на сумму 456 300 руб. А с 1 июля выбыл грузовой автомобиль стоимостью 280 000 руб. Цех выпустил продукцию объемом 54000 единиц по цене 98 руб/ед. Определеить величину фондоотлачи оборудования? Округлять все знания до 2 знаков.

**Задача 5.**На предприятии на начало года стоимость основных фондов составляла 8800 тыс. руб. В течение года осуществлялись ввод и выбытие фондовсоответственно:

1 апреля –150 тыс. руб. и 130 тыс. руб.;

1 июня – 200 тыс. руб. и 178,3 тыс. руб.;

1 августа – 150 тыс руб. и 100 тыс. руб.;

1 ноября – 450 тыс. руб. и 140 тыс. руб.

Объем товарной продукции за год составил 4380 тыс. руб.

Рассчитать фондоотдачу и фондоемкость и сделать вывод о степени эффективности использования основных фондов.

**Задача 6.** Проведите анализ основных фондов, рассчитав при этом: коэффициент поступления, коэффициент обновления, коэффициент выбытия, а также коэффициенты годности, износа, замены основных средств.

Таблица 11 –Движение основных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Наличие на начало года | Поступление | Выбытие | Наличие на конец года |
| Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб. | 6000 | 3380 | 59 | ? |
| Износ основных средств, тыс. руб. | 2400 | | | |

**Контрольные вопросы:**

1. какие показатели использования основных средств относятся к обобщающим?
2. какие показаиели сипользования основных средсвт относятся к частным?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7**

**Название работы:** Анализ использования материальных ресурсов

**Цель работы:** формирование умений анализировать и давать оценку показателям использования материальных ресурсов.

**умения:**

– рассчитывать энергетические, информационные и материально-технические ресурсы в соответствии с производственными задачами;

**знания (актуализация):**

– виды материальных ресурсов и материально-технического обеспечения предприятия;

– порядок учёта материально-технических ресурсов;

**Теоретический материал:**

Для выполнения по заданной теме расчетов необходимо использовать следующие формулы:

Материалоотдача:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (15) |

Материалоемкость:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (16) |

Материалоемкость сырья, полуфабрикатов, топлива, энергии, других материалов рассчитывается по принципу общей материалоемкости.

Потребность в завозе материальных ресурсов со стороны определяется разностью между общей потребностью в i-м виде материальных ресурсов и суммой внутренних источников ее покрытия. Степень обеспеченности потребности в материальных ресурсах договорами на их поставку оценивается с помощью следующих показателей:

Коэффициент обеспеченности по плану

|  |  |
| --- | --- |
|  | (17) |

где МР – материальные ресурсы.

Коэффициент обеспеченности фактический:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (18) |

**Задача 1.** По данным таблицырассчитайте все виды материалоемкости и рассчитайте влияние на изменение объёма продукции изменений суммы материальных затрат и показателя материалоёмкости (способом цепных подстановок).

Таблица 12 – Динамика и структура материальныхресурсов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Предшествующий  период | Отчетный  период | Абсолютное отклонение |
| Объем выпуска продукции в действующих ценах, тыс.руб. | 20 204 | 30 164 |  |
| Материальные затраты, в том числе: |  |  |  |
| Сырье и материалы | 8 128 | 14560 |  |
| Полуфабрикаты | 250 | 580 |  |
| Топливо | 225 | 510 |  |
| Энергия | 2000 | 5000 |  |
| Другие материальные затраты | 550 | 800 |  |
| Материалоемкость общая (коп.) |  |  |  |
| В том числе:  Сырья и материалов (коп.) |  |  |  |
| Полуфабрикатов (коп.) |  |  |  |
| Топлива (коп.) |  |  |  |
| Энергия (коп.) |  |  |  |
| Других материалов (коп.) |  |  |  |
| Материалоотдача общая (руб.) |  |  |  |

**Ход работы**

1. Рассчитать недостающие в таблице показатели.
2. Проанализируйте изменения суммы материальных затрат и показателя материалоёмкости с помощью метода цепных подстановок:

а) изменение общей суммы материальных затрат:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (19) |

где МЗ 2 – материальные затраты предшествующего года;

МЗ 1 – материальные затраты текущего года;

Общая МЕ – общая материалоемкость предыдущего года.

б) Изменение эффективности использования материальных ресурсов:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (20) |

гдеМЗ отчет. года – материальные затрат отчетного года;

общая МЕ 1 – общая материалоемкость текущего года;

общая МЕ 2 –общая материалоемкость предшествующего года.

в) общий прирост продукции:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (21) |

1. Сформулировать вывод по образцу:

Вывод: общая материалоемкость снизилась на … копеек (значение брать из таблицы, столбец«отклонение «сумма») за счет снижения расходов сырья/полуфабрикатов/топлива/энергии (нужное выбрать) на … копеек..

Вместе с тем, наблюдается увеличение материалоемкости по сырью/топливу/полуфабрикатам/энергии (нужное выбрать) на … копеек.

* общая сумма материальных затрат увеличилась/снизилась на …. Тыс. рублей.
* материальные ресурсы используются эффективно/неэффективно (нужное выбрать).

**Задание 2.** Рассчитать степень обеспеченности потребности предприятия материальными ресурсами на их поставку. Определить коэффициент оборачиваемости по плану и фактически, сравнить и сделать вывод.

Данные для расчета: Сумма заключенных договоров по плану – 2840 тыс. рублей, фактически: 2520 тыс. рублей, плановая потребность – 2890 тыс. рублей.

**Ход работы:**

1. Рассчитать степень обеспеченности потребности предприятия материальными ресурсами.
2. Сформулировать вывод по образцу:

Вывод: плановая потребность предприятия в материальных ресурсах обеспечена договорами на …%, при этом, фактическое выполнение договорных обязательств составляет …%. Фактически обеспеченность предприятия материальными ресурсами – …%

**Контрольные вопросы:**

1. какие факторы оказывают влияние на динамику использования материальных ресурсов?
2. назовите основные направления повышения эффективности использования материальных ресурсов.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8**

**Название работы:** Оценка финансовой деятельности предприятия

**Цель работы:** научиться рассчитывать и оценивать экономическую эффективность основных показателей деятельности предприятия.

**умения:**

– рассчитывать показатели, характеризующие эффективность организации основного и вспомогательного оборудования;

**знания (актуализация):**

– показатели эффективности организации основного и вспомогательного оборудования и их расчёт;

**Теоретический материал**

Риск потери финансовой независимости дает возможность дополнительно оценить устойчивость предприятия в финансовом отношении.

Фактором риска является неудовлетворительная структура капитала, а его последствием – зависимость предприятия от заемных средств и незащищенности поставщиков, кредиторов и инвесторов.

Оценка финансовой устойчивости и независимости осуществляется на основе относительных показателей, характеризующих структуру капитала.

Финансовую независимость предприятия характеризуют три коэффициента: коэффициент соотношения заемных и собственных средств, коэффициент обеспеченности собственными средствами финансирования, коэффициент финансовой независимости.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент задолженности) показывает, сколько заемных средстворганизации приходится на 1 руб. собственных средств и рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (22) |

где ЗС – заемные средства;

СС – собственные средства.

Данный показатель характеризует зависимость субъекта хозяйствования от внешних займов. Его нормативное значение:КЗС ≤ 1,0-1,5.

Чем выше значение показателя КЗС, тем рискованнее ситуация, которая может привести к банкротству предприятия. При этом финансовая зависимость от кредиторов растет, и потери финансовой независимости имеют тенденцию к росту. Необходимо иметь в виду, что величина этого показателя зависит:

* + отоборачиваемости и спроса на продукцию;
  + налаженности каналов снабжения и сбыта;
  + уровня постоянных затрат в производстве продукции;
* доступа к дополнительным долговым источникам финансирования;
  + стабильности хозяйственной деятельности предприятия.

При высоком значении показателя КЗС возникают затруднения в получении новых кредитов. Поэтому данный показатель играет существенную роль при выборе источников финансирования.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами финансирования характеризует, какая часть оборотных средств (активов) финансируется за счет собственных источников и рассчитывается поформуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (23) |

где СК – собственный капитал;

АВ – внеоборотные активы;

АО – оборотные активы.

Рекомендуемое значение КОСС=0,5. Если фактическое значение показателя меньше нижней границы (КОСС<0,1), то структура баланса признается неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным.

Данная ситуация является признаком риска банкротства предприятия. Если КОСС>0,5, то это свидетельствует о росте финансовой независимостиот заемных источников при формировании своих оборотных активов.

Коэффициент финансовой независимости (коэффициент автономии) характеризует удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования и рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (24) |

где Б – баланс предприятия.

Коэффициент финансовой независимости отражает соотношение интересов собственников предприятия и кредиторов, КФН = 0,4-0,6.

При оценке финансовой независимости в процессе формирования материальных запасов от собственных и заемных источников два показателя: КОСС и КФН – рассматриваются совместно.

Финансовую устойчивость предприятия характеризуют два показателя: коэффициент финансирования и коэффициент финансовой устойчивости.

Коэффициент финансирования отражает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных; рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (25) |

где ЗК – заемный капитал.

Рекомендуемое значение показателя КФ > 0,7.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какаячасть актива финансируется за счет устойчивых и долгосрочных источников, и рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (26) |

где ПД – долгосрочные пассивы;

У – убытки предприятия.

Рекомендуемое значение показателя КФУ> 0,6.

**Задача 1.** По исходным данным оценить финансовую независимость предприятия. Результаты расчетов коэффициентов финансовой независимости и устойчивости занести в таблицу.

Таблица 13 – Исходные данные:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | На 31 декабря 2021  (1 вариант) | На 31 декабря 2020 (2 вариант) | На 31 декабря 2019 (3 вариант) |
| **АКТИВ** | 10 832 | 11 482 | 14 016 |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |
| Нематериальные активы |
| Результаты исследований и разработок | 387 | 597 | 375 |
| Основные средства | 120 742 085 | 148 997 783 | 125 741 928 |
| Финансовые вложения | 2 322 776 | 2 095 694 | 1 657 718 |
| Отложенные налоговые активы | 1 045 033 | 819 068 | 881 798 |
| Прочие внеоборотные активы | 110 245 | 117 516 | 84 608 |
| Незавершенное строительство | 24 353 576 | 57 127 450 | 74 018 929 |
| Авансы, перечисленные по капитальным  вложениям | 12 189 614 | 7 993 420 | 5 839 232 |
| Дебиторская задолженность долгосрочная | 1 429 822 | 1 015 685 | 562 108 |
| в т.ч.беспроцентные займы | 1 292 559 | 916 936 | 479 450 |
| **Итого по разделу I** | **162 204 370** | **218 178 695** | **208 800 712** |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 2 879 956 | 2 486 289 | 2 247 311 |
| Запасы |
| Налог на добавленную стоимость по  приобретенным ценностям | 5 040 | 14 210 | 5 269 |
| Дебиторская задолженность краткосрочная, в т.ч. | 2 366 026 | 2 454 791 | 1 571 337 |
| покупатели и заказчики | 437 963 | 846 255 | 380 641 |
| авансы выданные | 535 555 | 273 638 | 256 187 |
| беспроцентные займы | 67 839 | 170 000 | 36 500 |
| Финансовые вложения (за исключением  денежных эквивалентов) | 14 438 | 14 145 | 19 424 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1 750 170 | 3 683 043 | 2 531 351 |
| Прочие оборотные активы | 23 581 | 7 283 | 813 |
| **Итого по разделу II** | **7 039 211** | **8 659 761** | **6 375 505** |
| **БАЛАНС** | **169 243 581** | **226 838 456** | **215 176 217** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | На 31 декабря 2021  (1 вариант) | На 31 декабря 2020  (2 вариант) | На 31 декабря 2019  (3 вариант) |
| **ПАССИВ** | 107 668 628 | 102 717 119 | 64 224 601 |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный  фонд, вклады товарищей) |
| Переоценка внеоборотных активов |  | 29 826 | 29 826 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 46 903 450 | 100 670 784 | 134 038 771 |
| в том числе увеличение участия в капитале предприятия | 21 261 427 | 55 630 220 | 74 850 856 |
| Резервный капитал | 77 469 | 69 270 | 62 749 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | -81 652 | 9 368 448 | 8 469 428 |
| **Итого по разделу III** | **154 567 895** | **212 855 447** | **206 825 375** |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | 2 246 648 | 3 182 000 | – |
| Заемные средства |
| Отложенные налоговые обязательства | 2 712 626 | 1 930 204 | 1 554 063 |
| Оценочные обязательства | - | - | 13 480 |
| Прочие обязательства | 1 021 476 | 803 655 | 1 187 271 |
| в том числе бюджетные инвестиции в объекты | 66 481 | 116 711 | 227 906 |
| **Итого по разделу IV** | **5 980 750** | **5 915 859** | **2 754 814** |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | 1 834 982 | 1 828 367 | - |
| Заемные средства |
| Кредиторская задолженность | 3 844 899 | 3 559 578 | 2 959 663 |
| поставщики и подрядчики | 1 493 548 | 1 057 731 | 911 769 |
| задолженность перед персоналом организации | 429 228 | 370 243 | 257 280 |
| задолженность перед государственными  внебюджетными фондами | 197 113 | 174 585 | 140 024 |
| по налогам и сборам | 376 547 | 462 534 | 323 075 |
| авансы полученные | 1 021 206 | 892 697 | 779 574 |
| прочие кредиторы | 327 257 | 578 129 | 547 941 |
| перед учредителями | - | 23 659 | - |
| Доходы будущих периодов | 539 779 | 545 500 | 585 329 |
| Оценочные обязательства | 2 475 276 | 2 133 705 | 2 051 036 |
| **Итого по разделу V** | **8 694 936** | **8 067 150** | **5 596 028** |
| **БАЛАНС** | **169 243 581** | **226 838 456** | **215 176 217** |

*Вывод: собственный капитал предприятия покрывает/не покрывает фактическую стоимость внеоборотных активов. Предприятие располагает/не располагает собственными средствами.*

**Контрольные вопросы:**

1. На основании каких показателей можно судить о финансовой устойчивости предприятия?
2. В чем состоит суть анализа финансовых результатов от прочих видов деятельности?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9**

**Название работы:** Решение ситуационных задач по выбору определения стилей управления коллективом

**Цель работы:** научиться выбирать стили управления коллективом структурного подразделения.

**умения:**

– организации передовых производств по оптимизации деятельности структурного подразделения;

**знания (актуализация):**

– подходы по оптимизации деятельности структурных подразделений;

**Теоретический материал**

Методы менеджмента разделяются на общие и конкретные.

При этом общие методы относятся к системе управления в целом, без разделения на зоны функционирования, они не предназначены для решения каких-то узких задач.

К группе общих методов относятся:

* административные;
* экономические;
* социально-психологические методы.

Административные методы предполагают воздействие на организационные отношения посредством различных инструментов. В основе этого метода лежит безвозмездное отношение субъекта и объекта управления, прямое воздействие на волю исполнителей путем управленческих команд, обязательных для нижестоящих органов. Одна и та же работа может выполняться в различных организационных условиях: жестокого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, допустимых границ деятельности. Выбираются самые эффективные (по какому-то условию) или оптимальные.

В экономических методах отражается система материального стимулирования труда. Исходя из этого, можно сделать вывод, что система экономических методов в организации представлена системой денежных и неденежных стимулов.

Социально-психологические методы менеджмента базируются на выявлении и учете психологических особенностей работников, а также поведения коллектива организации в целом. Данная группа методов воздействует на сознание коллектива организации с помощью различных социологических и психологических приемов.

**Задача 1.**

Руководство монтажной организации поставило перед собой задачу более широкого проникновения рынков сбыта в другие регионы РФ. Для ее решения необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности. Какие методы управления будет использовать руководство организации?

**Задача 2.**

Какие вы будете использовать методы управления, как управленец, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для производства вашей продукции.

**Задача 3.**

В трудовом коллективе, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Какими методами управления ему лучше руководствоваться что нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

**Задача 4.**

Непубличное акционерное общество «Востокметаллургмонтаж-2» работает на рынке более 15 лет. Занимается монтажом и ремонтом агрегатов и оборудования металлургических производств на российском рынке. За это время успелозарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующаяфирма. Стоимость услуг в среднем у данной фирмы в 1,5 раза дешевле, чему ВММ-2.

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять ПАО ВММ-2?

Какую информацию ПАО ВММ-2будет использовать для решенияданной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результатаиспользовать как качественную, так и количественную информацию?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

**Задача 5.**

Получив на курсах повышения квалификации дополнительную профессию, мастер хотел бы занять соответствующую ему должность. Он просит вас, как начальника цеха, о повешении должности. Как вы поведете себя, если в сфере вашей компетенции такого места нет?

**Задача 6.**

К вам приходят сотрудники с вопросом повышения заработной платы, ссылаясь при этом, что на другом предприятии они будут получать больше и уволятся, если вы её не увеличите. Что вы ответите? Ответ аргументируйте.

**Контрольные вопросы:**

1. возможно ли сочетание одновременно несколько стилей управления на предприятии, на ваш взгляд?
2. зачем придерживаться определённого стиля управления на предприятии?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10**

**Название работы:**Анализ распределения полномочий и ответственности персонала

**Цель работы:**

**умения:**

– выявлять отклонения, связанные с работой структурного подразделения, от заданных параметров;

**знания (актуализация):**

– правила постановки производственных задач;

**Задача 1.**Незадолго до летнего отпуска, в мае, руководитель отдела Петров оказался очень загруженным. Он очень устал, чувствовал себя выбитым из колеи и поэтому дал своим подчиненным свободу принятия решений и распорядился не обращаться к нему по «мелким» вопросам, принимать решения и действовать самостоятельно. Вернувшись после отпуска, Петров отдает распоряжение о полном информировании его лично по всем происходящим вопросам. Но вопреки своим ожиданиям он обнаруживает, что не может найти для себя достаточный объем работы. Он лично вмешивается в любое дело, любое решение принимает сам, так как считает, что руководитель отдела должен лично вникать в каждую мелочь. К Новому году его активность заметно падает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается увеличить поле своей деятельности. После недолгой остановки предприятия и вынужденного отдыха кривая активности руководителя отдела вновь поползла вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость и достигает своего полного спада вновь ко времени своего отпуска.

Вопросы:

1. Дайте оценку делегирования Петровым полномочий его подчиненным?

2. Как сказывается на удовлетворенности работой подчиненных сезонные

кривые активности начальника?

3. Можно ли Петрова считать эффективным руководителем?

4. Как бы вы охарактеризовали делегирование полномочий:

-организационно-техническое мероприятие для снижения загруженности

руководителя;

-принцип, на котором строится руководящая работа с самостоятельно

думающими и действующими сотрудниками?

**Задача 2.**Прочтите следующий перечень задач и отметьте те, которые Вы могли бы, какруководитель организации с численностью персонала 100 человек, передать длявыполнения своим сотрудникам? Ответ аргументируйте.

1. Набор новых сотрудников
2. Проект в области, в которой Вы особенно компетентны.
3. Подготовка прогнозов или бюджетов.
4. Рекомендации по изменениям в будущем.
5. Меры дисциплинарного воздействия на служащих.
6. Повседневная работа.
7. Разработка предложений по новой политике и методике ее проведения.
8. Осуществление оценочного опроса служащих.
9. Индивидуальная подготовка или обсуждение со служащим, как помочь ему/ ей
10. улучшить свою работу.
11. Подготовка данных к докладам по сложным проблемам.
12. Разбор жалоб потребителей.

**Задача 3.**В организации есть руководитель отдела (РО), у которого в подчинении несколько руководителей групп (РГ); в каждой группе – от 5 до 10 линейных сотрудников. Ситуация на сегодняшний день такова: руководитель отдела проводит в офисе 10–11 часов ежедневно, к концу года работал из последних сил и крайне неудовлетворен ни своей результативностью, ни своим эмоционально-физическим состоянием. Руководитель устал и ищет варианты выхода из ситуации цейтнота. Руководители групп также проводят в офисе 10–11 часов ежедневно и много работают. Однако показатели их работы сильно различаются: частью руководителей групп план года выполнен и перевыполнен, другая часть руководителей плановых результатов достичь не смогла. Еженедельно руководителю отдела приходится решать следующие задачи:

* планировать работу отдела;
* организовывать процесс работы;
* контролировать процесс выполнения поставленных задач;
* выдвигать новые идеи по работе отдела;
* встречаться с сотрудниками (старшими и/или младшими) в неформальной обстановке, выступая в качестве наставника и помогая развиваться им самим и развивать их практику;
* общаться с клиентами по телефону;
* лично выезжать на встречи с клиентами;
* распределять клиентов среди РГ;
* проводить совещания с РГ;
* участвовать в совещаниях групп;
* участвовать в совещаниях отделов;
* участвовать в других совещаниях;
* проводить обучение линейных сотрудников;
* общаться с линейными сотрудниками, помогая им решать их вопросы;
* интервьюировать потенциальных кандидатов на должности в своем отделе;
* готовить отчеты для вышестоящих руководителей и защищать свои интересы, отраженные в отчетах, на совещаниях и т. п. (перечень задач неполный).

Вопрос: как оптимизировать работу РО и РГ? Каким образом распределить между ними стоящие задачи так, чтобы работа отдела была максимально эффективна? Ответ аргументируйте.

**Контрольные вопросы:**

1. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
2. Перечислите наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11**

**Название работы**: Решение ситуационных задач по выбору оптимального метода управления

**Цель работы:** научиться выбирать методы управления.

**умения:**

– разрабатывать предложения на основании анализа организации передовых производств по оптимизации деятельности структурного подразделения;

**знания (актуализация):**

– особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

**Задача 1.**Примите оптимальное решение.

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

**Задача 2.** Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 08:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

**Задача 3.**Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину. Как вы себя поведете?

**Задача 4.**К вам приходят сотрудники с вопросом повышения заработной платы, ссылаясь при этом, что на другом предприятии они будут получать больше и уволятся, если вы её не увеличите. Что вы ответите?

**Задача 5.**В вашем предприятии один из сотрудников регулярно по утрам опаздывает на работу. Вы как руководитель приходите вовремя и повода к опазданию не даете. Что вы сделаете, чтобы работник вовремя приходил на работу?

**Задача 6.** В вашей сфере деятельности, из-за применения рационализаторского метода, освобождается одно место путём перевода сотрудника в другое подразделение с такими же условиями профессиональной деятельности. Каких сотрудников вы выберете для перевода на другое место работы?

**Задача 7.**Корреспонденция в вашем подразделении отрабатывается неточно и недостаточно надежно. Какой вариант вы выберите? Ответ аргументируйте.

а) вы проверяете всю входящую и исходящую корреспонденцию для того, чтобы выявить важные проблемы и гарантировать правильность их решения.

б) поручите обработку корреспонденции ответственному исполнителю, который информирует вас о важных проблемах, и предлагает в экстренных случаях их решение.

в) поручите секретарю сортировать корреспонденцию и передавать вам письма, которые кажутся ему наиболее важными, прежде чем они будут направлены ответственному исполнителю.

**Задача 8.**Получив на курсах дополнительную профессию, сотрудник хотел бы занять соответствующее ему рабочее место. Он просит поддержать его в этом. Как вы поведете себя, если в сфере вашей компетенции такого места нет?

**Контрольные вопросы:**

1. какие методы самые эффективные на предприятии, на ваш взгляд?
2. на что ориентированы методы управления?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12**

**Название работы**: Решение ситуационных задач по управлению конфликтными ситуациями

**Цель работы:**формирование умений по решению конфликтных ситуаций.

**умения:**

– управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками;

**знания (актуализация):**

– принципы управления конфликтными ситуациями и стрессами;

**Задача 1.** Определите тип конфликта, объект и субъект конфликта, способ разрешения конфликта.

Планово-распределительное бюро цеха состояло из четырех сотрудниц и начальника бюро. Контора временно размещалась по разным кабинетам, и поэтому начальник бюро Парыгин сидел отдельно от своих сотрудниц. Сотрудницы бюро образовали сплоченную группу. Внешне казалось, что ведущую роль в ней играла Осокина, женщина, которой за пятьдесят. Выделялась еще одна сотрудница – Уколова, тихая, спокойная, привыкшая брать на себя все хлопоты по бытовому обслуживанию группы: разводить и поливать цветы, готовить чай, выполнять мелкие просьбы остальных. Еще две сотрудницы – Сорокина и Пащенко – ничем не выделялись. Все в бюро шло хорошо, конфликтов ни внутри группы, ни с начальником бюро не возникало. Парыгину чаще всего даже не приходилось давать индивидуальных заданий. Он, когда возникала необходимость, входил в комнату и объяснял, что надо сделать, первой попавшейся сотруднице. Сбоев не бывало. Но вот Осокина собралась уходить на пенсию. Ее торжественно проводили, и опять все пошло нормально.

Однако Парыгин решил укрепить бюро и на вакантную ставку принял Редько, женщину лет тридцати пяти-сорока, имеющую среднее техническое образование и работавшую до этого в планово-распределительном бюро соседнего цеха. И вдруг качество работы бюро понизилось: не все задания выполнялись в срок, появились вопросы, ранее не возникавшие, хотя задания не отличались особой новизной. Парыгин почувствовал, что отношения сотрудниц стали напряженными.

Все выяснилось летом, когда вернулась из отпуска Сорокина. Стало ясно, что баталии в группе разворачиваются между Сорокиной и Редько. Парыгин пристальнее стал разбираться во взаимоотношениях, навестил ушедшую на пенсию Осокину и с удивлением обнаружил, что Осокина всегда ориентировалась на мнение Сорокиной как женщины спокойной, знающей и разумной. Парыгин установил, что в составе прежнего бюро Редько была единственным сотрудником со средним специальным образованием и пользовалась непререкаемым авторитетом среди коллег. Парыгин добился перевода Редько на прежнее место, и обстановка в бюро нормализовалась.

**Задача 2.** Определите тип конфликта, объект и субъект конфликта, способ разрешения конфликта. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

**Задача 3.** Определите тип конфликта, объект и субъект конфликта, способ разрешения конфликта. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года

**Задача 4.**Определите тип конфликта, объект и субъект конфликта, способ разрешения конфликта. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

**Контрольные вопросы**

1. какие способы разрешения конфликтных ситуаций существуют в конфликтологии?
2. перечислите типы конфликтов.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13**

**Название работы:** Решение ситуационных задач по мотивации персонала к трудовой деятельности

**Цель работы:** научиться принимать эффективные решения, связанные с мотивацией труда персонала.

**умения:**

– разрабатывать предложения на основании анализа организации передовых производств по оптимизации деятельности структурного подразделения;

**знания (актуализация):**

– основы психологии и способы мотивации персонала;

**Задача 1.**По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 40 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровн, чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады:

• Алексей, 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.

• Борис, молодой рабочий, 25 лет. Из рабочей династии, работает по призванию. Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель в ближайшей перспективе – стать бригадиром, в дальнейшей – стать вице-президентом, управляющим корпорацией.

• Валерий, 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, т.к. оплачивает учебу детей и частное лечение жены, стра- дающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

• Григорий, бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, 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 мате- риальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах, увлекается туризмом.

• Дмитрий, пожилой работник, 3 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, не снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, но сам физически не может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника – спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние, является наставником самого молодого работника, увлекается историей, мемуарами.

Вопросы:

1. Какие мотивационные механизмы нарушены?

2. Какие идеи теории мотивации можно применить в данных ситуациях?

3. Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшиеся конфликты?

4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

**Задача2.** Пять лет назад Павел Иванович Седов стал директором и совладельцем предприятия «Челмашина», оно находилось в хорошем финансовом положении. Организация предоставляла услуги по ремонту и монтажу оборудования не только по Челябинской области, но и близ лежащих регионах, а объем выполняемых работ за 2020 год вырос на 23%. Услугами «Челмашина» пользовались крупные предприятия города, высоко оценивая качество предоставляемых услуг. Однако Седов вскоре заметил, что работники не уделяют достаточного внимания качеству выполнения своей работы. Они допускают некачественную сварку при монтаже металлоконструкций, не соблюдают соосновность при монтаже оборудования и т.д. Были случаи, когда работники неумышленно портили запасные части для ремонта оборудования. В общем, люли делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

В адрес фирмы стали поступать жалобы заказчиков, на ненадлежащее качество выполняемых работ. За 2021 год объем выполняемых работ снизился на 17%.

Для того, чтобы повысить мотивацию работников монтажной организации, Седов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников В принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества выполненных работ. В результате не только контролеры технического отдела, но и сами члены бригады определяли качество выполненных работ на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько обходится СМР, что думают заказчики и подрядчики СМР.

Одна их бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специального метода монтажа, сотовой башни. Для того членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с заказчиками. Новый метод позволял сократить срок монтажа в 2 раза, за счет доставки блоков башни укрупненными секциями.

Бригада взяла на себя ответственность за определение качества монтажа. В итоге, все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решение, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Седов совместно с менеджером по персоналу предприятия и представителями рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы по монтажу». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой прибыли» делится каждые 6 месяцев между всеми работниками предприятия.

Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников «Челмашина».

Работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу, по тому, как они взаимодействуют с членами группы, по их отношению к групповой работе как таковой, по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновления оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Павел Иванович считал, что успех бизнеса определяется следующим:

* люди хотят быть значимыми, а если это не реализуется, причина – в руководстве,
* люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом, мотивировать их,
* сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят и системой вознаграждения,
* любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной степени влияют на формирование у работников ожидания,
* любой работник способен научиться выполнению многих разнообразных задач в рамках своей работы,
* результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы:

1. каким образом и в какой степени мотивационная политика Седова П.И. удовлетворяет потребности в иерархии А.Маслоу?
2. объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания;
3. концентрировал ли Седов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе;
4. охарактеризуйте существующую на предприятии систему вознаграждения.

**Контрольные вопросы:**

1. Какие, на ваш взгляд, достоинства и недостатки теории А.Маслоу, Герцберга?
2. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14**

**Название работы:** Составление плана проведения совещания, переговоров, бесед

**Цель работы:** формирование умения осуществлять подготовку проведения планового совещания.

**умения:**

– разрабатывать предложения на основании анализа организации передовых производств по оптимизации деятельности структурного подразделения;

**знания (актуализация):**

– принципы делового общения и поведения в коллективе;

– правила оформления деловой документации и ведения деловой переписки;

**Теоретический материал**

Технология организации и проведения совещания

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Элементы |
| 1. Подготовка | Определение целесообразности проведения совещания. Определение повестки дня.  Определение состава участников. Назначение даты и времени совещания. Определение места проведения.  Подготовка участников совещания. |
| 2. Проведение | Продолжительность совещания. Регламент.  Протокол. |
| 3. Подведение итогов и принятие решения. | Выводы.  Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.  Определение формы подведения итогов совещания. Принятие решения о широте информирования.  Способы выработки решения. |
| 4. Контроль за выполнением  решения. | Определение лиц, которые осуществляют контроль. |

**Задание.**

Составьте план проведения планового совещания:

1.                  Дата, место и время проведения совещания.

2.                  Повестка дня.

3.                  Списки участников совещания.

4.                  Докладчики совещания.

5.                  Перечень работ, которые будут выполнены службами предприятия при подготовке совещания.

6.                  Составьте текст приглашения на совещание.

7.                  Составьте список рассылки приглашений на совещание. Какими способами будет осуществлена рассылка?

8.                  Составьте краткий тезис доклада руководителя предприятия.

9.                  Составьте регламент совещания.

10.              Как будет подготовлено и оборудовано помещение для проведения совещания?

11.              Составьте    визитку, рекламный   проспект   и   т.д.    предприятия   для    участников совещания.

12.              Составьте    порядковые    номера    участников (выступающих) на    совещании    и продолжительность докладов выступающих.

13.              Как будет проходить регистрация участников совещания?

14.              Составьте протокол совещания.

**IV. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся за работу, выполненную самостоятельно безошибочно, в полном объеме с учетом рациональности выбранных решений;

- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся за работу, выполнен­ную в полном объеме с недочетами, исправленными самостоятельно по наводящим вопросам преподавателя.

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся за работу, выполненную с недочетами, исправленными с помощью преподавателя;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся за работу, выполненную в не полном объеме (менее 50% правильно выполненных заданий от общего объема работы).

**ЛИТЕРАТУРА**

**Основные источники:**

1. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия) : учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко, В.П. Грузинов. – 11-е изд., перераб. – Москва : КНОРУС, 2018. – 408 с.

**Дополнительные источники:**

2. Гуреева, М.А Основы экономики машиностроения [Текст]: учебник / М.А. Гуреева – М. : Кнорус, 2019. – 256 с.

3. Драчева, Е.Л..Менеджмент: учебник для сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов М.: Издательский центр «Академия», 2020. – 304 с.

**Интернет-ресурсы:**

КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru

***Приложение А***

Министерство образования и науки Челябинской области

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

**«Южно-Уральский государственный технический колледж»**

**ОТЧЕТ**

по выполнению практических работ

по **ПМ.05 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**

выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

группа ТМ-\_\_\_/б

проверил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Челябинск, 20\_ г.