

Министерство образования и молодежной политики Свердловской области  
государственное автономное профессиональное образовательное учреждение Свердловской области  
**«Ирбитский мотоциклетный техникум» (ГАПОУ СО «ИМТ»)**

**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА  
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ КУРСУ**

**МДК.02.01 УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА  
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ КУРСУ  
МДК.02.01 УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Разработчик: А.А. Дьячкова, преподаватель ГАПОУ СО «ИМТ»

Методические рекомендации по выполнению практических работ по междисциплинарному курсу МДК.02.01 Управление коллективом исполнителей для студентов специальности 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины.

ГАПОУ СО «ИМТ», г. Ирбит

## СОДЕРЖАНИЕ

4

Пояснительная записка	
Практическая работа №1	
Практическая работа №2	
Практическая работа №3	
Практическая работа №4	
Практическая работа №5	
Практическая работа №6	
Практическая работа №7	
Практическая работа №8	
Практическая работа №9	
Практическая работа №10	
Практическая работа №11	
Практическая работа №12	
Практическая работа №13	
Практическая работа №14	
Практическая работа №15	
Практическая работа №16	
Практическая работа №17	

## Пояснительная записка

Требования Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования (далее – ФГОС СПО) 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств направлены на формирование у студентов определенных профессиональных компетенций, которые способствуют усилению личностной направленности молодого специалиста в профессиональную деятельность.

Современный выпускник должен обладать мобильностью, позволяющей не только применять на практике полученные знания, но и выбирать рациональные пути решения различных задач.

Именно на формирование такой мобильности в настоящее время должны быть направлены практические занятия, основной задачей которых является закрепление и углубление теоретических знаний, формирование общих и элементов профессиональных компетенций. Практическое занятие - это форма организации учебного процесса в ГАПОУ СО «ИМТ», предполагающая выполнение студентами по заданию и под руководством преподавателя практической работы.

Дидактическая цель практических работ - формирование у студентов образовательной организации элементов общих и профессиональных компетенций, а также практических умений, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин, профессиональных модулей, прохождения учебных и производственных практик.

На практических занятиях по междисциплинарному курсу МДК.02.01 Управление коллективом исполнителей у студентов специальности 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств формируется умение решать задания практической направленности, усвоение изучаемого теоретического материала и углубление теоретических знаний, составление отчетности по выполняемым работам. Содержание практических работ направлено на формирование общих компетенций, в соответствии с рабочей программой междисциплинарного курса МДК.02.01 Управление коллективом исполнителей ГАПОУ СО «ИМТ», а именно:

- общие компетенции:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

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

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

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

Также изучение междисциплинарного курса МДК.02.01 Управление коллективом исполнителей направлено на формирование профессиональных компетенций, включающих в себя способность:

ПК 2.1. Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта;

ПК 2.2. Контролировать и оценивать качество работы исполнителей работ;

ПК 2.3. Организовывать безопасное ведение работ при техническом обслуживании и ремонте автотранспорта.

В ходе практических работ студенты овладевают умениями:

- оформлять первичные документы по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев;

- рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности подразделения (организации);

- разрабатывать бизнес-план;

- защищать свои права в соответствии с гражданским, гражданско-процессуальным и трудовым законодательством Российской Федерации;

- анализировать и оценивать результаты и последствия деятельности (бездействия) с правовой точки зрения.

Спецификация формируемых умений, общих компетенций в процессе выполнения практических работ

Результаты (освоенные общие компетенции)	Основные показатели оценки результата	Формы и методы контроля и оценки
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проявляет ярко выраженный интерес к специальности;</li> <li>- демонстрирует высокую степень самостоятельности при приобретении практического опыта на производстве,</li> <li>- стремится к трудоустройству по выбранной специальности.</li> </ul>	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдает правильную последовательность выполнения действий при решении производственных проблем,</li> <li>- демонстрирует обоснованность выбора и применение методов и способов решения производственных задач;</li> <li>- дает личную оценку эффективности и качества выполнения работ.</li> </ul>	
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- адекватно оценивает рабочую ситуацию в решении стандартных и нестандартных профессиональных задач;</li> <li>- самостоятельно осуществляет текущий контроль и корректировку ошибок выполняемых работ в соответствии с технологическими процессами;</li> <li>- осознает меру ответственности за последствия некачественно и несвоевременно выполненной работы.</li> </ul>	
ОК 4. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владеет различными способами поиска информации;</li> <li>- адекватно оценивает полезность информации;</li> <li>- применяет найденную для работы информацию в результативном выполнении профессиональных задач, для профессионального роста и личностного развития;</li> <li>- демонстрирует самостоятельность поиска информации при решении нетиповых профессиональных задач.</li> </ul>	
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстрирует устойчивость навыков эффективного использования современных ИКТ в профессиональной деятельности;</li> <li>- демонстрирует на практике навыки использования ИКТ при оформлении результатов самостоятельной работы;</li> <li>- решает правильно и способен оценить эффективность решения нетиповых профессиональных задач с привлечением самостоятельно найденной информации.</li> </ul>	
ОК 6. Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	-эффективно взаимодействует с обучающимися и преподавателями в процессе обучения.	
ОК7. Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за результат выполнения заданий.	- осуществляет самоанализ и коррекцию результатов собственной работы.	

ОК8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	- демонстрирует способность к самостоятельным занятиям и самообразованию при изучении профессионального модуля, - осознает потребность в постоянном повышении квалификации.	
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	- проявляет интерес к инновациям в профессиональной деятельности.	
Результаты (освоенные профессиональные компетенции)	Основные показатели оценки результата	
ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и	-рассчитывают плановые показатели работы ремонтного участка; -определяют потребность в материалах и	
ПК 2.2 Контролировать и оценивать качество работы исполнителей работ	- владеют навыками заполнения первичных документов; - выбирают параметры качества	
ПК 2.3 Организовывать безопасное ведение работ при техническом обслуживании и ремонте	-владеют методами выявления и устранения нарушений технологических процессов;	

Для подготовки студентов к предстоящей профессиональной деятельности важно развить у них интеллектуальные умения - аналитические, проектировочные, конструктивные, поэтому характер заданий на занятиях должен быть таким, чтобы студенты были поставлены перед необходимостью анализировать процессы, состояния, явления, проектировать на основе анализа свою деятельность, намечать конкретные пути решения той или иной практической задачи.

В качестве методов практического обучения профессиональной деятельности в данном методическом сопровождении представлены используемые методы практического обучения при выполнении практических работ: решение ситуационных задач, деловая игра, оформление таблиц, заполнение бухгалтерских документов. Практические задания выполняется студентами самостоятельно под контролем преподавателя во время учебного процесса по календарно-тематическому плану на основании нормативных документов, методических рекомендаций, полученных теоретических знаний.

Структура практического занятия:

- сообщение темы и цели практической работы;
- актуализация теоретических знаний, которые необходимы для выполнения практической работы;
- ознакомление обучающихся с алгоритмом проведения практической работы;
- ознакомление со способами фиксации полученных результатов;
- непосредственное проведение практической работы;
- ответы на предлагаемые контрольные вопросы;
- обобщение и систематизация полученных результатов (в виде отчетов);
- защита отчетов;
- подведение итогов практической работы.

Преподаватель проверяет отчет студента о выполненной практической работе и делает отметку в журнале учебных занятий в соответствии с правилами ведения журнала.

В соответствии с рабочей программой междисциплинарного курса МДК.02.01 Управление коллективом исполнителей количество часов, отведенное на практические занятия составляет 34

#### Перечень практических работ

№ п/п	Тема	Наименование и номер практической работы	Количество часов
1	<b>Тема 1. Предприятие как основной субъект предпринимательской деятельности</b>	<b>Практическая работа №1.</b> Классификация авторемонтных предприятий г. Ирбита.	2
		<b>Практическая работа №2.</b> Анализ представленных организационных структур.	2
		<b>Практическая работа №3.</b> Решение ситуационных задач.	2
2	<b>Тема 2. Планирование работ по техническому обслуживанию и ремонту</b>	<b>Практическая работа №4.</b> Построение «Дерева целей».	2
		<b>Практическая работа №5.</b> Разработка должностных инструкций.	2

	<b>автомобильного транспорта</b>	<b>Практическая работа №6.</b> Построение структуры управления автотранспортной организацией.	2
		<b>Практическая работа №7.</b> Планирование работ участка по установленным срокам.	2
		<b>Практическая работа №8.</b> Определение трудоемкости ТО и ремонта.	2
		<b>Практическая работа №9.</b> Разработка программы мотивации персонала АТП.	2
		<b>Практическая работа №10.</b> Деловая игра «Аттестация коллектива исполнителей».	2
		<b>Практическая работа №11.</b> Разработка плана повышения квалификации сотрудников АТП.	2
		<b>Практическая работа №12.</b> Решение задач по расчету норм времени и выработки.	2
		<b>Практическая работа №13.</b> Решение ситуационных задач «Проведение инструктажа».	2
3	<b>Тема 3. Стили и методы работы руководителя производственного участка</b>	<b>Практическая работа №14.</b> Определение стиля управления.	2
		<b>Практическая работа №15.</b> Составление сценария производственного совещания.	2
		<b>Практическая работа №16.</b> Деловая игра «Производственное совещание».	2
		<b>Практическая работа №17.</b> Разработка методов поощрения коллектива исполнителей.	2
		<b>Итого:</b>	34

*Методика работы студента с методическими указаниями для выполнения практических работ*

Методические указания для выполнения практических работ включают в себя практические работы: теоретическую и практическую части. В теоретической части студенты отвечают на контрольные вопросы. Учатся применять в заданиях теоретические знания и нормативно – правовую документацию. В практических заданиях производят расчеты и отражают их в учетных документах. Заполняют формы первичной документации.

На практических работах разрешается пользоваться нормативно – правовой документацией, планом счетов бухгалтерского учета, конспектом лекций.

*Критерии оценивания*

Работа студента ведется в отчетах к практическим работам. Каждый студент по окончании работы представляет отчет преподавателю. Отвечает на заданные вопросы преподавателя по теме практической работы.

Если работа выполнена полностью, и преподавателем получены ответы на поставленные вопросы, студент получает зачет и оценку «5» отлично.

Работа выполнена в полном объеме, студент не ответил на поставленные преподавателем вопросы, получает зачет и оценку «4» хорошо.

Работа выполнена не в полном объеме, но преподавателем получены ответы на поставленные вопросы, получает зачет и оценку «3» удовлетворительно.

Оценка неудовлетворительно «2» ставится в том случае, если студент не оформил отчет к практической работе.

**Практическая работа №1.**  
**Тема: «Классификация авторемонтных предприятий г. Ирбита»**

**Составьте таблицу:**

<b>Отрасль АТП</b>	<b>Вид деятельности</b>	<b>Пример</b>
<i>Комплексные АТО</i>		
<i>Специализированные АТО</i>		
<i>Автообслуживающие организации</i>		
<i>Авторемонтные организации</i>		
<i>Автозаправочные станции</i>		
<i>Гаражи-стоянки</i>		
<i>СТО и автосервисы</i>		

**Практическая работа №2.**  
**Тема: «Анализ представленных организационных структур»**

Задание: Определить и построить структуру данного предприятия в соответствии со следующими данными:

Вариант 1

Во главе ООО «Изумруд» стоит генеральный директор. В его непосредственном подчинении находятся главный бухгалтер, начальник отдела закупок, начальник отдела сбыта. У каждого из них в подчинении находятся по 2 рабочих. Директор имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Отсутствие подразделений по планированию производством и подготовке решений является проблемой в структуре управления данного предприятия.

Вариант 2

Во главе ООО «Пирамида» стоит директор. Два цеха компании разрабатывают новые технологии для производства, их возглавляют начальники, в подчинении которых находятся по 2 заведующих. Кроме этого в компании восемь сотрудников. Каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Выполнение распоряжений руководителя осуществляется в пределах его полномочий. Существуют проблемы по координацию действий по управлению.

Вариант 3 Предприятие «Фристайл» является молочным мини заводом. Данное предприятие имеет молочный цех, цех по изготовлению творожной продукции, сырный цех, цех по изготовлению сладостей на основе молока. Для четкой организации работы на предприятии есть ряд отделов - финансовый, плановый, маркетинговый, производственный, которые непосредственно возглавляет директор. Руководители отделов осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производстве, но приходится постоянно согласовывать текущие вопросы производства, экономики, кадров с соответствующими функциональными службами.

Вариант 4

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро. За счет четкой организации на предприятии существует качественная подготовка планов и вариантов решений, высокий уровень профессионализма персонала.

Вариант 5 Во главе проектно – сметного института «Геосмет» стоит генеральный директор. В данный момент в институте разрабатываются два проекта, имеющие каждый своего начальника. В



непосредственном подчинении у генерального директора находятся: директор по науке, директор по производству, директор по маркетингу, директор по финансам. Для достижения конкретной цели предполагается разработка проекта, но существуют трудности в обеспечении баланса между руководителями.

Методические указания: Выберите два из предложенных вариантов № 1 – 5 и отобразите структуру данного предприятия в схеме. Сделайте вывод – название структуры: матричная, штабная, линейно – функциональная, функциональная, линейная.

### Практическая работа № 3

Приведите примеры разных организационных структур предприятий АТП, для ответа используйте материалы СМИ.

1. *Допишите определение:* Предприятие – это...
2. *Допишите определение:* Управление – это...
3. *Допишите определение:* Организация труда – это...
4. *Допишите определение:* Франчайзинг – это...
5. *Допишите определение:* АТП – это...
6. *Соотнесите:*

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. Основное производство        | А) Обеспечение ресурсами                     |
| 2. Обслуживающее производство   | Б) Техническая готовность подвижного состава |
| 3. Вспомогательное производство | В) Выполнение перевозок                      |

7. *Соотнесите:*

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Станция технического обслуживания  | А) Предприятие автосервиса  |
| 2. Станция инструментального контроля | Б) Предприятие по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей |
| 3. Авторемонтная мастерская           | В) Предприятия по проведению технического осмотра                 |

8. *Перечислите задачи организации труда:*

9. *Перечислите основные организационно-правовые формы предприятий:*

10. *Перечислите функции управления:*

11. *Перечислите факторы, оказывающие влияние на разработку технологического процесса:*

12. *Составить организационную структуру управления АТП и определить ее тип:*

А) Автомастерская состоит из отделов: шиномонтаж, автомойка и ремонтный цех. В отделе шиномонтажа и мойки работают 3 рабочих посменно. В ремонтном цехе работает 2 рабочих в одну смену. Каждое подразделение возглавляет мастер. Руководит всеми подразделениями директор.

Б) АТП состоит из следующих отделов: СТО, отдел материально-технического снабжения, пункт распределения перевозок, бухгалтерия. Руководит предприятием генеральный директор, в подчинении которого находятся директор снабжения, директор СТО, главный бухгалтер, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по кадрам.

13. *Выберите один вариант ответа: Эффективность управления персоналом реализуется через \_\_\_\_\_ потребности*

- А) физические
- Б) интеллектуальные
- В) социальные
- Г) экономические

14. *Выберите один вариант ответа: Стратегия как функция управления персоналом реализуется на основе:*

- А) системы вознаграждения
- Б) делегирования полномочий
- В) воспитания и образования руководителей
- Г) оценки результатов

15. *Выберите один вариант ответа: Мотивационное поведение работников осуществляется благодаря:*

- А) поведению
- Б) цели

- В) побуждению
- Г) вознаграждения

16. Выберите один вариант ответа: Мероприятие, предполагающее предупреждение текучести кадров — это...

- А) закрепление
- Б) подбор
- В) расстановка
- Г) обучение

17. Выберите один вариант ответа: Двое или более людей, которые работают вместе для достижения общих целей, взаимозависимы друг от друга при решении задач, общаются и взаимодействуют — это...

- А) коллектив
- Б) команда
- В) микрогруппа
- Г) рабочая группа

18. Выберите один вариант ответа: Основная функция управления персоналом:

- А) психологическая
- Б) экономическая
- В) социальная
- Г) политическая

19. Выберите один вариант ответа: Руководитель низшего звена — это...

- А) операционный руководитель
- Б) заведующий отделом
- В) мастер смены
- Г) оператор

20. Выберите один вариант ответа: Руководитель среднего звена — это...

- А) разработчик новаторских предложений
- Б) начальник производства
- В) заведующий отделом по внешним связям
- Г) управляющий сбытом

## Практическая работа №4

### Тема: «Построение структуры управления автотранспортной организацией»

#### Задание 1.

1. Разработать и составить организационную структуру АТП, в котором имеются директор АТП, три отдела: СТО, ремонтная мастерская, диагностический отдел. Описать деятельность предприятия и его наименование, местонахождение, логотип.
2. Определить тип организационной структуры управления.
3. Определите уровни управления в данной организации.
4. Перечислите преимущества и недостатки данной структуры.

#### Задание 2.

1. Разработать и составить организационную структуру управления акционерного общества транспортной отрасли, в котором имеются:
  - Общее собрание акционеров;
  - Совет директоров;
  - Генеральный директор;
  - Директора: директор по планированию перевозок; директор по общим вопросам; директор по ТО и ТР.
  - Отдел по работе с клиентами;
  - Служба главного механика, Служба механика по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения.
  - Планово-экономический отдел, Отдел организации перевозок, Бухгалтерия,
2. Определить тип организационной структуры управления.
3. Перечислите преимущества и недостатки данной структуры.
4. Описать деятельность предприятия, его наименование, местонахождение, логотип.

**Практическая работа №5**  
**Тема: «Планирование работ участка по установленным срокам»**

**Краткие сведения из теории**

Годовая трудоемкость ремонта заданной детали по каждой операции  $T_{годi}$ , ч. рассчитывается по формуле:  $T_{годi} = H_{epi} \times N$

где  $H_{epi}$  - норма времени на ремонт заданной детали по каждой операции технологического процесса, ч; N - годовая программа ремонта деталей, шт.

Трудоемкость ремонта остальных деталей определяется через коэффициент дополнительной трудоемкости  $K_{д.тр.}$  по формуле:

$$K_{д.тр.} = \frac{M_{уч} - (H_{ep} \times N)}{H_{ep} \times N}$$

Правильное определение численности работающих влияет на организацию их труда и производительность.

Необходимая численность основных производственных рабочих рассчитывается для каждой операции отдельно, исходя из годовой трудоемкости работ участка и действительного годового фонда времени работы одного рабочего.

Действительный годовой фонд рабочего времени  $F_{д.р.}$  ч, определяется по формуле:

$$F_{д.р.} = (D_p - O) \times t_{см}$$

где  $D_p$  - количество рабочих дней в году (берется как для оборудования);

O - среднее количество дней отпусков и невыходов на работу по уважительным причинам;

$t_{см}$  - продолжительность рабочей смены, ч.

Численность основных производственных рабочих для каждой операции  $Ч_{oi}$  чел., рассчитывается по формуле:

$$Ч_{oi} = \frac{\Sigma T_{год}}{F_{д.р.} \times K_{в.н.}}$$

**Задача.**

Определить численность основных производственных рабочих для каждой операции на участке ТО и ТР при следующих исходных данных:

- Название ремонтируемой детали - шаровая опора;
- Годовая программа ремонта деталей N=18000 штук;
- Мощность участка  $M_{уч} = 30000$  **нормо-часов**;
- Др – количество рабочих дней в году - 250 дней;
- Среднее количество дней отпусков и невыходов на работу по уважительным причинам 28 дней;
- $t_{см}$  – продолжительность рабочей смены - 8 часов.

Технологический маршрут ремонта детали Шаровая опора

Номер и название операции	Норма времени на операцию, час.	Разряд работ
005 Осталивание	0,228	5
010 Фрезерование	0,039	4
015 Сверление	0,033	5
020 Мойка	0,025	5
Итого		_____

**Практическая работа №6**  
**Тема: «Решение задач по расчету норм времени и выработки»**

Цель работы:

1. Рассчитать показатели характеризующие уровень производительности труда.
2. Произвести анализ производительности труда на различных предприятиях.
3. Рассчитать баланс рабочего времени одного среднесписочного работника.

Оборудование и материалы: учебная литература, калькулятор, ручка, тетрадь.

### Краткие сведения из теории

**Производительность труда (П)**- количество выпускаемой продукции одним рабочим в единицу времени.

$$\text{Отклонение производительности труда: } P = \frac{B}{B_{\text{общ}}}. \quad B_{\text{общ}} = \frac{\sum B}{\sum \text{ч}}$$

Показатели производительности:

**Выработка** - количество продукции, произведенной 1 среднесписочным работником в год, квартал, месяц.

Выработка (В) находится путем деления количества производимой продукции на затраты рабочего времени на ее производство:  $V = Q / T$

Где, В - выработка продукции, руб.

Q - объем продукции, руб.

T - численность работников, чел.

**Трудоемкость** - это затраты рабочего времени на производство, единицы продукции:  $T_e = t / Q$

Где,  $T_e$  - трудоемкость, ч.

t - количество отработанного времени, ч.

Q - объем произведенной продукции, руб.

**Нормирование труда** - установление затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции и работы с учетом конкурентных условий и рациональной организации труда.

Виды норм:

**Техническая норма времени** - величина затрат рабочего времени, установленная на выработку единицы продукции или отдельной операции.

**Норма времени (Нв)** — продолжительность рабочего времени, необходимого для изготовления единицы продукции или выполнения данного объема работ:  $H = t_3 + t_{в} + t_{об} + t_{от.л} + t_{пр} + t_{п.з}$

где  $t_3$  — основное время;

$t_e$  — вспомогательное время;

$t_{об}$  — время обслуживания рабочего места;

$t_{от.л}$  — время на отдых и личные нужды;

$t_{пр}$  — время перерывов по техническим причинам;

$t_{п.з}$  — время, предназначенное на организацию процесса производства.

**Норма штучного времени** рассчитывается по формуле:  $T_{шт} = T_{оп} * (1 + K/100)$ ,

где  $T_{оп}$  – оперативное время;

K – норматив времени на отдых, личные надобности и обслуживание рабочего места.

**Норма штучно-калькуляционного времени** рассчитывается по формуле:  $T_{шк} = T_{шт} + T_{пз}/n$ ,

где  $T_{пз}$  - время на подготовительно-заключительную работу;

n – количество деталей в партии.

**Норма выработки** рассчитывается по формуле:  $N_{выр} = T_{см}/T_{шк}$ ,

где  $T_{см}$  – продолжительность смены, мин.

**Задача №1.** На станке выполняется одна операция двумя рабочими. Оперативное время на одну деталь — 7 мин. Коэффициент использования рабочего дня равен 0,65. Определите норму выработки рабочего.

**Задача №2.** Предприятие выпускает 3 вида изделий: А, Б, В. Выпуск и численность занятых в производстве этих изделий представлен в таблице. Определить отклонение производительности труда при производстве изделий А, Б, В от средней производительности.

Изделие	Стоимость произведенной продукции, млн руб.	Численность занятых, чел.
А	1,25	100
Б	6	500
В	21	1400

**Задача №3.** Рассчитать размер нормы штучного и штучно-калькуляционного времени и норму выработки в условиях серийного типа производства, если оперативное время – 12 мин., норматив времени на отдых – 4% от оперативного времени, а норматив времени на обслуживание рабочего времени – 6%,

подготовительно-заключительное время – 20 мин., количество деталей в партии – 40 шт. Продолжительность смены 8 часов.

**Практическая работа №7**  
**Тема: «Определение трудоемкости ТО и ремонта»**

**Краткие сведения из теории**

В качестве показателей производственной программы работ ТО и ремонта автомобилей и парка используются следующие параметры (табл. 1).

Таблица 1 – Показатели производственной программы

Наименование показателя	Расчетная формула
<b>Производственная программа работ ТО и ремонта автомобиля</b>	
1 Число ТО и КР за цикл	$N_{ЦК} = \frac{L_{Ц}}{L_K}, N_{Ц2} = \frac{L_{Ц}}{l_2} - N_{ЦК}, N_{Ц1} = \frac{L_{Ц}}{l_1} - N_{Ц2} - N_{ЦК}, N_{ЦЕО} = \frac{L_{Ц}}{l_{CC}}$
2 Число ТО и КР за год	$N_{Г} = N_{Ц} \frac{L_{Г}}{L_K} = N_{Ц} \eta_{Г}$
3 Годовой пробег автомобиля	$L_{Г} = 365 \alpha_{В} l_{CC}$
4 Число ТО и КР по видам работ	$N_{ГК} = \frac{L_{Г}}{L_K}; N_{Г2} = \frac{L_{Г}}{l_2} - N_{ГК}; N_{Г1} = \frac{L_{Г}}{l_1} - N_{Г2} - N_{ГК}; N_{ГЕО} = \frac{L_{Г}}{l_{CC}}$
<b>Годовая производственная программа работ ТО и ремонта парка</b>	
1 Общее число ТО и Р парка	$N_{Г}^{\Sigma} = N_{Г} A_{П}$
2 Число ТО и Р по видам работ	$N_{ГК}^{\Sigma} = N_{ГК} A_{П}; N_{Г2}^{\Sigma} = N_{Г2} A_{П};$ $N_{Г1}^{\Sigma} = N_{Г1} A_{П}; N_{ГЕО}^{\Sigma} = N_{ГЕО} A_{П}$
3 Трудоемкость ТО в целом и по видам ТО	$t_{Г}^{\Sigma} = N_{Ц1} t_1; t_{Г2}^{\Sigma} = N_{Ц2} t_2; t_{ГЕО}^{\Sigma} = N_{ЕО} t_{ЕО}$ $t_{ТО}^{\Sigma} = N_{Г}^{\Sigma} t_{ТО}$
4 Трудоемкость ТР в целом	$t_{ТР}^{\Sigma} = A_{П} t_{ТР} L_{Г} / 1000$
5 Трудоемкость ТО и ТР в целом	$t_{ТР,ТО}^{\Sigma} = t_{ТО}^{\Sigma} + t_{ТР}^{\Sigma}$

Под производственной программой работ ТО и ремонта понимается количество и трудоемкость воздействий по видам ТО (ЕО, ТО-1, ТО-2 и СО), ТР, КР автомобилей и агрегатов, исчисляемых за год, месяц и смену. Производственная программа может определяться в целом по АТП или группам автомобилей, а также зона и участкам.

В основу расчета производственной программы работ ТО и ремонта положены нормативы трудоемкости, периодичности, ресурса автомобилей и агрегатов до капитального ремонта, простоя автомобилей в ТО и ремонте. При этом нормативы корректируются с учетом условий эксплуатации.

Вначале рассчитывается производственная программа работ ТО и ремонта на один автомобиль за цикл, а затем определяется производственная программа работ ТО и ремонта парка за цикл. При этом цикл может быть год, до КР или до списания. Цикл до списания может составлять 2...3 пробега до КР.

После установления нормативных значений периодичности ТО-1 ( $l_1$ ), ТО-2 ( $l_2$ ), ресурса автомобиля до капитального ремонта ( $L_K$ ) и за цикл до списания ( $L_{Ц}$ ) определяют число капитальных ремонтов ( $N_{ЦК}$ ) и число обслуживаний ТО-1 и ТО-2, ЕО ( $N_{Ц1}$ ,  $N_{Ц2}$ ,  $N_{ЦЕО}$ ) на один автомобиль за цикл ( $N_{Ц}$ ).

Далее рассчитывается общее число ТО и КР ( $N_{Г}$ ) на один автомобиль за год эксплуатации (где  $L_{Г}$  – среднегодовой пробег автомобиля;  $\eta_{Г}$  – коэффициент перехода от циклового к среднегодовому пробегу).

Для определения среднегодового пробега автомобиля используют коэффициент выпуска  $\alpha_{В}$  и среднесуточный пробег автомобиля  $l_{CC}$ .

Для определения числа ТО и КР за год эксплуатации автомобиля по видам ТО и КР используют следующие формулы число капитальных ремонтов за год, число ТО-2 за цикл, число ТО-1 за цикл, число ЕО за цикл.

После разработки годовой производственной программы работ ТО и ремонта одного автомобиля формируют годовую производственную программу работы ТО и ремонта парка.

Для ее разработки необходимо знать:

- общее число ТО и ремонта;
- число ТО и ремонта по видам ТО и ремонта;
- трудоемкость ТО в целом и по видам ТО;
- трудоемкость ТР в целом;
- трудоемкость ТО и ТР в целом.

Общее число ТО и ремонта парка за год определяется как произведение числа ТО и ремонта одного автомобиля  $N_T$  на инвентарный размер парка автомобилей  $A_{и}$ .

Число ТО и ремонта парка за год по видам работ определяется как:

- 1) число капитальных ремонтов за год
- 2) число ТО-2 за год
- 3) число ТО-1 за год
- 4) число ЕО за год

Трудоемкость ТО  $t^{\Sigma}$  в целом и по видам (ЕО, ТО-1 и ТО-2) за год определяется как произведение разовой трудоемкости видов обслуживания  $t_{ТО}$  ( $t_{ТО} = t_{ЕО} + t_1 + t_2$ ) и годовой программы числа воздействий  $N_T^{\Sigma}$ .

Трудоемкость ТР  $t^{\Sigma}$  годовой производственной программы парка определяется произведением инвентарного размера парка автомобилей данной марки  $A_{и}$ , норматива удельной трудоемкости ТР ( $t_{ТР}$ ) и годового пробега парка автомобилей  $L_T$ .

Трудоемкость ТО и ТР годовой производственной программы парка определяется как сумма трудоемкости ТО по видам ТО и ТР.

**Задача 1.** Определить производственную программу работ ТО и ремонта нового автомобиля за цикл до списания и год, если:  $l_1=4$  тыс. км;  $l_2= 16$  тыс. км;  $L_K= 200$  тыс. км;  $L_{Ц} 400$  тыс. км;  $l_{CC}= 150$  км

Таблица 3.1 – Нормативные значения системы ТО и Р автомобилей

Вариант	Марка автомобиля	Кол-во автомобилей в АТП, шт.	Нормативы системы ТО и Р, тыс. км, чел.ч.					Средне-суточный пробег, км
			$l_1, t_1$	$l_2, t_2$	$L_K, t_{EO}$	$L_{Ц}, t_{ТР}$	$\alpha_B$	
1	ГАЗ-53	100	4	16	200	400	0,75	150
			3	11,5	0,4	5,6		
2	ЗИЛ-130	120	3	12	300	600	0,7	160
			3,1	12,0	0,6	4,2		
3	МАЗ-500	110	3	12	250	500	0,71	180
			3,4	13,8	0,3	6,0		
4	КрАЗ-257	120	3	12	250	500	0,72	200
			3,5	14,5	0,5	8,5		
5	УАЗ-451	180	4	16	180	360	0,73	140
			1,5	7,7	0,3	3,6		
6	ГАЗ-24	120	4	16	300	600	0,7	250
			2,9	11,7	0,5	3,2		
7	ЕрАЗ-762	140	3	12	160	320	0,71	200
			1,4	7,6	0,3	2,9		
8	УрАЛ-377	130	3	12	150	300	0,72	220
			3,8	16,5	0,55	6,0		
9	ЗИЛ-130	150	3	12	300	600	0,73	150
			2,5	10,6	0,45	4,0		
10	МАЗ-500	140	3	12	250	500	0,7	250
			3,4	13,8	0,3	6,0		
11	ЗИЛ-130	180	3	12	300	600	0,71	200
			2,5	10,6	0,45	3,6		
12	ГАЗ-53А	170	3	12	250	500	0,72	180
			2,2	9,1	0,42	3,7		
13	УрАЛ-377	115	3	12	150	300	0,73	200
			3,8	16,5	0,55	6,0		
14	ГАЗ-53А	136	3	12	250	500	0,7	150
			2,2	9,1	0,42	3,7		
15	ЗИЛ-131	120	3	12	300	600	0,71	230
			3,5	12,6	0,6	4,4		

**Задача 2.** Определить годовую производственную программу работ ТО и ремонта парка, если количество автомобилей ГАЗ-53 - 100 ед., число ТО и КР на один автомобиль за год составляет  $N_T = 276$ .

## Практическая работа №8 Тема: «Построение дерева целей»

### Теоретический материал к практической работе

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на индивидуальность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов.

Наиболее распространенными **направлениями**, по которым в деловых организациях устанавливаются **цели**, являются следующие:

- прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.

Ниже приведен пример общего дерева целей предприятия и варианты возможных путей достижения по функциональным направлениям деятельности предприятия. Обратите внимание на то, что в примере отсутствует формулировка целей, дается только общее направление возможных целей.

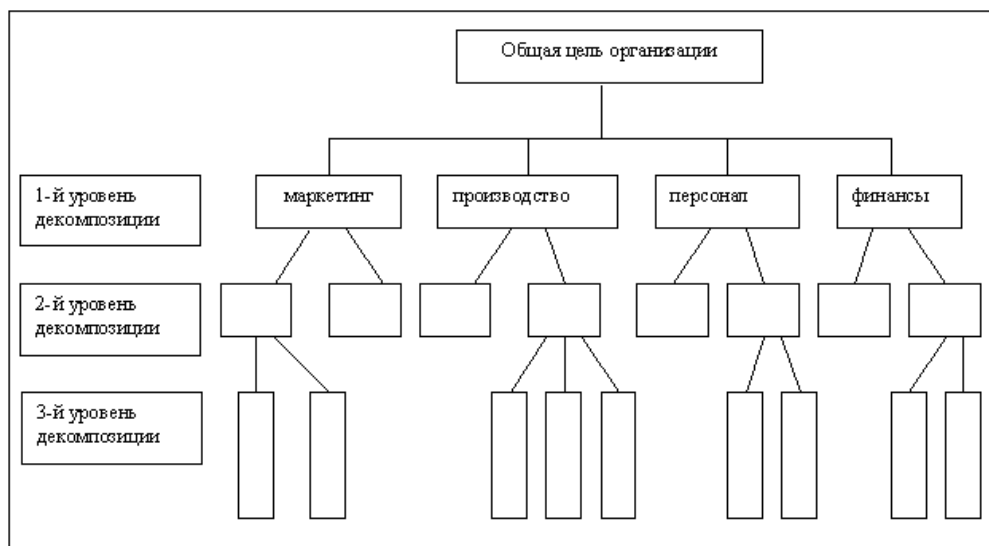
#### Задания:

1. Рассмотрите предложенный вариант.
2. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
3. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
4. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

#### Варианты главных целей:

1. Стимулировать сбыт продукции компьютерной компании в краткосрочной перспективе.
2. Повысить конкурентоспособность гостиницы.
3. Отремонтировать помещение ателье пошива верхней одежды при ограниченных средствах и сохранении производственных объемов.
4. Открыть туристскую фирму (агентство).

## Дерево целей предприятия



### Практическая работа №9

#### Тема: «Разработка программы мотивации персонала АТП»

Ситуация.

Менеджер по продажам одной фирмы И.Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, которые, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

1. взять автомобиль в лизинг;
2. увеличить объем продаж в своей фирме, получить больший объем прибыли и приобрести автомобиль;
3. участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Используя процессуальную концепцию мотивации В.Врума, определите наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность.
2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Задание 1. Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);
2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;
3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;
4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;
5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

Задание 2. Оцените в соответствии с теорией Ф. Герцберга величину факторов неудовлетворенности и удовлетворения (баллах, процентах) своего труда в организации или свою учебу.



Задание 3. Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации:

Теория мотивации	Условия практической реализации

### Практическая работа №10.

#### Тема: Подбор персонала на производственный участок

**Задание.** Принять на должность автомеханика. Оценить кандидата по требованиям, предъявляемым к данной профессии. Оценить данные характеризующие личность. Составить характеристику качеств по 5 кандидатам на работу (по выбору студента). Сформулировать выводы по каждому из претендентов. Обосновать кого примете на работу, а кому откажете.

Требования к кандидату /группы данных, характеризующих личность	Качества	
	Желательные	Нежелательные
Психологические		
Деловые		
Моральные		
Другие		

#### Стандартный процесс принятия решений

**Стандартный процесс принятия решения:** возникновение проблемы – сбор информации о претендентах на должность – разработка вариантов решения – выбор оптимального и его принятие.

**1. Возникновение проблемы.** Подбор персонала – это формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест; включает процедуры расчёта потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Проблемы, которые могут возникнуть при подборе персонала: выбираемые люди на те или иные должности все индивидуальны, имеют свои сформировавшиеся принципы и правила, поэтому при подборе может возникнуть проблема, что набранные претенденты не смогут работать в одном коллективе, что приведёт к снижению эффективности работы предприятия или фирмы.

**2. Сбор информации о претендентах на должность.** Набор кадров начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы предъявляемым требованиям и справлялись с задачами будущей работы. Сбор информации о том или ином претенденте происходит в первую очередь из резюме данного кандидата, также можно обратиться в кадровое агентство, многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму. Также можно использовать центры занятости. Преимущества у данных источников следующее: возможность выбора из большого числа кандидатов, новые люди – новые идеи и приёмы работы. Источником информации также можно считать Интернет. Поиск через Интернет основан на использовании электронных досок объявлений, которые позволяют найти сведения о работе с учётом профиля специальности и узкопрофессиональных интересов.

**3. Разработка вариантов решения.** Основной момент, в процессе подбора персонала – это выбор из всего списка кандидатов одного или нескольких человек, квалификация которых наиболее соответствует будущей должности. Методы в процессе подбора персонала: проведение одного или нескольких интервью, применение тестирования, изучение письменных источников информации. Данные методы становятся более эффективными, если они максимально приближены к должностным и квалификационным требованиям, выраженным в должностных инструкциях. Испытательный срок сотрудников рассматривается как часть процесса подбора персонала, ведь успех процесса приёма на работу зависит и от того, насколько удачно кандидат прошёл испытательный срок.

**4. Выбор оптимального и его принятие.** Самым оптимальным решением при подборе персонала будет являться применение тестирования и проведение испытательного срока кандидата. Проведение тестирования помогает узнать кандидата, выяснить его увлечения, узнать его характер. Также тесты требуют меньших временных и финансовых затрат. Проведение испытательного срока поможет кандидату проявить свои возможности, показать себя с наилучшей стороны и поможет принять наиболее правильное решение при подборе персонала организации.

## Контрольные вопросы

1. Подбор персонала на предприятии автотранспорта
2. Уровень квалификации, установление разрядов и часовой ставки
3. Методы поощрения персонала предприятия
4. Причины текучести кадров на предприятии
5. Управление процессом отбора и набора кадров
6. Оценка эффективности подбора персонала
7. Технология процесса отбора персонала

## Практическая работа № 11

### Тема: «Разработка должностных инструкций»

#### Теоретическое обоснование:

*Как оформить должностную инструкцию?*

Порядок составления должностной инструкции законодательством не урегулирован, поэтому работодатель самостоятельно решает и составляет должностную инструкцию на основе квалификационных характеристик, содержащихся в Едином тарифно – квалификационном справочнике.

*В какой форме нужно знакомить сотрудников с должностной инструкцией?*

Существует несколько вариантов ознакомления сотрудников с должностной инструкцией. Во-первых, можно вести специальный журнал ознакомления с инструкциями. Во-вторых, можно приложить к инструкции лист ознакомления, заканчивающийся подписями.

*Как составить должностную инструкцию?*

Независимо от способа оформления должностная инструкция, как правило, состоит из следующих разделов: общие положения; должностные обязанности; права; ответственность, условия работы.

*Как заполнить раздел «Должностные обязанности» должностной инструкции?*

В разделе «Должностные обязанности» перечислите все обязанности, возлагаемые на сотрудника в соответствии с практикой распределения трудовых функций, сложившейся в структурном подразделении. При составлении раздела можете использовать квалификационные характеристики.

*Можно ли вносить изменения в должностную инструкцию?*

Необходимость внести изменения в должностную инструкцию чаще всего возникает при корректировке объема должностных обязанностей сотрудника. В свою очередь, такая корректировка может быть при изменении организационных и (или) технологических условий.

*Как заполнить раздел «Права» должностной инструкции?*

В разделе «Права» пропишите перечень прав, которыми в пределах своей компетенции обладает сотрудник при исполнении должностных обязанностей.

*Как заполнить раздел «Общие положения» должностной инструкции?*

В разделе «Общие положения» укажите: название должности в строгом соответствии со штатным расписанием; требования, предъявляемые, непосредственно этой должности.

*Как поступить, если сотрудник отказывается подписывать утвержденную должностную инструкцию в новой редакции?*

Если сотрудник отказывается подписывать уже утвержденную должностную инструкцию в новой редакции, составьте об этом акт за подписью не менее трех лиц.

#### Задание:

- 1 вариант** - Составить должностную инструкцию начальника АТП
- 2 вариант** - Составить должностную инструкцию заведующего экспедицией
- 3 вариант** - Составить должностную инструкцию специалиста по автомеханической экспертизе
- 4 вариант** - Составить должностную инструкцию старшего механика
- 5 вариант** - Составить должностную инструкцию старшего электромеханика
- 6 вариант** - Составить должностную инструкцию водителя
- 7 вариант** - Составить должностную инструкцию начальника гаража
- 8 вариант** - Составить должностную инструкцию ремонтного рабочего
- 9 вариант** - Составить должностную инструкцию рабочего, обслуживающего производство

**Практическая работа №12**  
**Тема: «Аттестация работников»**

**Задание 1. Контрольный тест.**

**1. Аттестация персонала – это:**

- а) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня, качества и потенциал работника требованиям, выполняемой работы;
- б) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня заработной платы, количество и размеры поощрений работника его должностному статусу;
- в) кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, заработной платы и стимулирования работника его потребностям;
- г) кадровые мероприятия, которые призваны оценить степень свободы, демократичности и гражданского сознания работника конституции РФ.

**2. Оптимальная периодичность проведения аттестации:**

- а) ежегодное проведение аттестации;
- б) не чаще, чем один раз в 7 лет;
- в) не чаще, чем один раз в три года;
- г) ежеквартально.

**3. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она способствует повышению эффективности системы стимулирования труда за счет объективной увязки реального вклада работника с его материальным вознаграждением – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации;
- б) организационно-производственное значение;
- в) социально-психологическое значение;
- г) организационно-административное значение.

**4. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что она дает информацию о качестве укомплектованности кадрами различных подразделений, позволяет определить степень эффективности программ развития персонала, мотивирует сотрудников к участию в этих программах – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации;
- б) организационно-производственное значение;
- в) организационно-административное значение;
- г) организационно-экономическое значение.

**5. Аттестация имеет большое значение и тот факт, что в ходе ее удовлетворяется базовая потребность работников в объективной оценке их деятельности, признании их специфических достижений – это:**

- а) социально-экономическое значение аттестации;
- б) организационно-производственное значение;
- в) социально-психологическое значение;
- г) организационно-административное значение.

**6. Принцип аттестации, который указывает на то, что ее прохождение должно быть обязательным для всех категорий работников, кроме тех, кто не подлежит аттестации – именуется:**

- а) гласность;
- б) комплексность;
- в) всеобщность;
- г) объективность.

**7. Принцип аттестации, который указывает на то, что должна оцениваться вся совокупность важнейших факторов, определяющих эффективность деятельности на данном конкретном рабочем месте – именуется:**

- а) комплексность;
- б) дифференциация оценок;
- в) системность;
- г) всеобщность.

**8. Принцип, который указывает на то, что стандарты результативности труда, используемые для оценки труда, должны быть заранее известны работникам – именуется:**

- а) гласность;

- б) дифференциация оценок;
- в) всеобщность;
- г) объективность.

**9. Принцип аттестации, который указывает на то, что аттестация должна проводиться регулярно, через определенные промежутки времени, за исключением внеочередных аттестаций – именуется:**

- а) комплексность;
- б) систематичность;
- в) всеобщность;
- г) объективность.

**10. Аттестация выступает – гарантом:**

- а) демократии для работников фирмы;
- б) социальной справедливости для работников;
- в) занятости для работников;
- г) социальной ответственности работников.

**11. Приказ о проведении аттестации:**

- а) доводится до сведения работников под роспись;
- б) доводится до сведения работников в устной форме;
- в) не обязательно доводить до сведения работников;
- г) не доводится до сведения работников.

**12. Результаты аттестации разглашаются:**

- а) всегда по окончании проведения аттестации;
- б) лишь в том случае, если работник дает на это согласие;
- в) лишь в том случае, если речь идет о кадровых перемещениях или каких-либо материальных вознаграждениях;
- г) на общем собрании трудового коллектива.

**13. Необходимо ли проведения с работником беседы по результатам аттестации:**

- а) нет;
- б) да;
- в) необязательно;
- г) только в том случае, если его повышают в должности.

**Задание 2. На основе исходных данных оформите бланки документов по организации и проведению аттестации персонала.**

Перечень документов, которые необходимо заполнить:

- Приказ о проведении аттестации;
- График аттестации
- Представление на аттестацию (характеристика работников)
- Аттестационный лист работника
- Протокол заседания аттестационной комиссии

**Исходные данные:**

1. Иван Иванович Иванов, 1979 года рождения, окончил в 2004 году ФГБОУ ВПО «Александровский государственный университет» по специальности «Управление персоналом», получив квалификацию «менеджер». С 2004 года по 2007 год обучался в аспирантуре ФГБОУ ВПО «Александровский государственный университет» и в ноябре 2007 года успешно защитил диссертацию на тему «Корпоративная культура в социальных организациях», на основании чего ему была присвоена ученая степень кандидата социологических наук по специальности 22.00.08 – Социология управления.

Педагогической деятельностью занимается с сентября 2004 года в должностях ассистент, преподаватель, старший преподаватель, доцент кафедры управления персоналом в ФГБОУ ВПО «Александровский государственный университет». В октябре 2013 года Иван Иванович Иванов прошел повышение квалификации в ФГАОУ ВПО «Сетинский государственный университет» по дополнительной профессиональной программе «Профессиональная риторическая подготовка преподавателя высшей школы», а в мае 2014 года – повышение квалификации в ФГБОУ ВПО «Кравинский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Казунарского» по дополнительной профессиональной программе «Управление персоналом».

Общий трудовой стаж И.И. Иванова составляет 16 лет, общий педагогический стаж – 11 лет, стаж работы в должности доцента ФГБОУ ВПО «Александрйский государственный университет» – 4 года.

Подтверждением высокого уровня квалификации И.И. Иванова является участие в комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов Департамента по рекламе Администрации г. Александрйск.

Он проводит лекционные и практические занятия по дисциплинам «Управление персоналом», «Грейдинг и анализ рабочих мест», «Управление человеческими ресурсами», «Развитие систем менеджмента качества» и др., руководит курсовыми и выпускными квалификационными работами бакалавров и магистрантов по направлению подготовки «Менеджмент» и «Управление персоналом», а также аттестационными работами слушателей Центра переподготовки и повышения квалификации ФГБОУ ВПО «Александрйский государственный университет».

Преподавательскую деятельность Иванов Иван Иванович успешно сочетает с научными исследованиями в области менеджмента. Участвует в исследовательском проекте «Проблемы кадровой политики и управления персоналом предприятий, организаций и учреждений различных направлений деятельности в Российской Федерации». Иванов И.И. является членом Российской социологической ассоциации.

Научные и методические разработки И.И. Иванова получили отражение в 2 монографиях, 33 публикациях научных статей (из них 12 – в изданиях, рекомендованных ВАК) и 4 учебно-методических пособиях.

И.И. Иванов активно занимается организационно-методической работой. С 2011 по настоящее время добросовестно выполняет функции заместителя декана по учебно-методической работе в деканате факультета экономики и управления, является активным членом учебно-методического совета ФГБОУ ВПО «Александрйский государственный университет», заместителем руководителя магистерской программы «Управление персоналом». Большое внимание он уделяет разработке учебно-методических комплексов и других программных документов для подготовки бакалавров и магистров в области управления персоналом.

И.И. Иванов ответственно относится к учебным занятиям, проводит их на высоком научном и методическом уровне. Благодаря творческому подходу он накопил значительный опыт разработки и применения эффективных педагогических технологий и современных методов обучения: использует методику преподавания в режиме «кейс-стади», электронные учебники и пособия, мультимедиа средства, применяет различные виды контроля, в том числе тестовый контроль знаний студентов с применением программной оболочки SUNRAV. Указанные методические разработки позволяют проводить занятия на высоком методическом уровне и повышают качество подготовки студентов и магистрантов.

Иванов Иван Иванович пользуется заслуженным уважением среди преподавателей, сотрудников, студентов и слушателей академии. За подготовку студентов к областным олимпиадам и научным студенческим конференциям он отмечен Почетной грамотой и благодарностью Администрации Александрйской области. За учебно-методическую работу на факультете экономики и управления в декабре 2015 года И.И. Иванов отмечен благодарностью администрацией ФГБОУ ВПО «Александрйский государственный университет».

2. Председатель аттестационной комиссии: проректор по учебной работе Сидорова А.Н.

Заместитель председателя аттестационной комиссии: проректор по научной и воспитательной работе Клишкова А.С.

Члены аттестационной комиссии: председатель профсоюза, Горбунков С.С.; заведующий кафедрой информатики Силантьева И.В., декан юридического факультета Васильева Н.Н.,

Секретарь аттестационной комиссии: специалист по делопроизводству Стенькина В.В.

Начальник отдела кадров: Гравинова Е.Г.

3. Остальные данные могут быть вымышленными.

## **Практическая работа № 13**

### **Составление структурной схемы видов производственных инструктажй рабочих**

#### **КРАТКАЯ ТЕОРИЯ, МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Своевременность обучения безопасности труда работников организации обязан контролировать, инженер охраны труда или работник, на которого возложены эти обязанности приказом руководителя организации. Обучение и проведение инструктажй по безопасности труда должны иметь непрерывный

многоуровневый характер.

Работник, ставя свою подпись в журнале регистрации инструктажа, принимает на себя обязательства по соблюдению требований по безопасным методам работы, сведения о которых он получил во время инструктирования. То есть происходит перераспределение ответственности: представитель руководителя выполнил свои обязательства по охране труда (в данном случае в части инструктирования), и теперь осталось дело за работником. Предполагается, что если работник при выполнении работы будет следовать предписаниям инструкций, то вероятность повреждения его здоровья в результате несчастного случая сведется к минимуму. В этом и заключается смысл проведения инструктажей по охране труда.

#### ВВОДНЫЙ ИНСТРУКТАЖ

Сразу нужно отметить, что вводный инструктаж проводится со всеми лицами, в том числе руководителями и специалистами, при:

- приеме их на постоянную или временную работу в организацию;
- участия в производственном процессе, привлечении к работам в организации или на ее территории, выполнении работ по заданию организации (по заключенному с организацией договору);
- участия в производственном процессе или выполнении работ на территории организации работниками других организаций, в том числе командированными.

Вводный инструктаж проводит инженер по охране труда или специалист организации, на которого возложены эти обязанности.

При наличии в организации пожарной, газоспасательной и медицинской служб вводный инструктаж по соответствующим разделам программы вводного инструктажа может быть дополнен инструктажем, проводимым работниками указанных служб.

Работники указанных служб при проведении вводного инструктажа используют заранее подготовленную и утвержденную руководителем организации программу (инструкцию), разработанную с учетом специфики деятельности организации на основании примерного перечня вопросов программы вводного инструктажа.

Программа инструктажа (примерный перечень вопросов вводного инструктажа)

1. Сведения об организации, особенностях производства;
2. Правила поведения работников на территории организации, в производственных и вспомогательных помещениях
3. Основные положения трудового кодекса и других нормативно-правовых актов по охране труда
4. Основные опасные и вредные производственные факторы производства
5. причины несчастных случаев, аварий
6. меры предупреждения травматизма на предприятии
7. средства индивидуальной защиты
8. Требования производственной санитарии и личной гигиены
9. Пожарная безопасность на предприятии.

Регистрация вводного инструктажа осуществляется в журнале регистрации вводного инструктажа по охране труда.

При территориальной удаленности структурного подразделения руководителем организации могут возлагаться обязанности по проведению вводного инструктажа на руководителя данного структурного подразделения. Регистрация вводного инструктажа в этом случае осуществляется в журнале регистрации вводного инструктажа по месту его проведения.

Журнал регистрации вводного инструктажа по охране труда должен быть пронумерован, прошнурован и скреплен печатью. Журнал регистрации вводного инструктажа заверяется подписью руководителя организации или уполномоченного им лица.

Срок хранения журнала регистрации вводного инструктажа десять лет с даты внесения последней записи.

#### ПЕРВИЧНЫЙ ИНСТРУКТАЖ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Первичный инструктаж по охране труда на рабочем месте - это следующий вид обязательного инструктажа. Его проводит непосредственный руководитель на рабочем месте до начала работы со следующими лицами:

- принятыми на работу;
- переведенными из одного подразделения в другое или с одного объекта на другой;
- участвующими в производственном процессе, привлеченными к работам в организации или выполняющими работы по заданию организации (по заключенному с организацией договору);
- с работниками других организаций, в том числе командированными, при участии их в производственном

процессе или выполнении работ на территории организации. С работниками других организаций, выполняющими работы на территории организации, данный инструктаж проводит руководитель работ.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится индивидуально с практическим показом безопасных приемов и методов труда. Также допускается проводить первичный инструктаж с группой лиц, обслуживающих однотипное оборудование и в пределах общего рабочего места.

Как и в случае с вводным инструктажем, первичный инструктаж на рабочем месте проводится по утвержденной руководителем организации программе, составленной с учетом особенностей производства (выполняемых работ) и требований нормативных правовых актов по охране труда, или по инструкциям по охране труда для профессий и видов работ.

Правила предписывают, чтобы инструктаж завершался проверкой знаний устным опросом или с помощью технических средств обучения, а также проверкой приобретенных навыков безопасных методов и приемов работы лицом, проводившим инструктаж.

Программа первичного инструктажа предполагает примерные вопросы следующего содержания:

1. Общие сведения о техпроцессе и оборудовании
2. основные опасные и вредные производственные факторы
3. безопасная организация рабочего места
4. безопасные приемы и методы работы
5. опасные зоны машин и механизмов
6. средства безопасности и правила их использования
7. схема безопасного движения по территории
8. меры предупреждения аварий, действия при их возникновении
9. применение средств пожаротушения
10. содержание инструкций по охране труда по видам работ.

В журнале регистрации инструктажа по охране труда или в личной карточке проведения обучения делается отметка, где указываются наименования программ или номера инструкций по охране труда, по которым проведен инструктаж.

Проведение первичного инструктажа и стажировки подтверждается подписями лиц, проводивших и прошедших инструктаж (стажировку), в журнале регистрации инструктажа по охране труда согласно утвержденной Правилами форме или в личной карточке проведения обучения (в случае ее применения).

Журнал регистрации первичного инструктажа на рабочем месте должен быть пронумерован, прошнурован и скреплен печатью. Журнал регистрации инструктажа заверяется подписью руководителя организации или структурного подразделения.

Срок хранения данного журнала десять лет с даты внесения последней записи.

Исключение. Первичный инструктаж на рабочем месте может не проводиться с лицами, которые не заняты на работах по монтажу, эксплуатации, наладке, обслуживанию и ремонту оборудования, использованию инструмента, хранению и применению сырья и материалов (за исключением работ с повышенной опасностью) согласно перечню. Перечень профессий и должностей работников, освобождаемых от первичного инструктажа на рабочем месте, составляется службой охраны труда с участием профсоюза и утверждается руководителем организации.

## ПОВТОРНЫЙ ИНСТРУКТАЖ

Повторный инструктаж проводит непосредственно руководитель работ с теми же лицами, с которыми проводились и два предыдущих инструктажа, не реже одного раза в шесть месяцев по программе первичного инструктажа на рабочем месте или по инструкциям по охране труда для профессий и видов работ. Однако следует отметить, что периодичность проведения повторных инструктажей может изменяться в зависимости от требований, изложенных в локальных или отраслевых нормативных актах. Речь идет о более частом (например, раз в квартал) проведении повторных инструктажей, что может быть связано со спецификой производства.

Проведение повторных инструктажей (например, по подразделению) может быть приурочено к началу какого-либо периода (месяца, квартала, полугодия). Таким образом проще соблюдать временную регламентацию планирования и проведения данного мероприятия.

Программа повторного инструктажа предполагает вопросы того же содержания, как и при проведении первичного инструктажа.

Повторный инструктаж проводится непосредственными руководителями работ.

Что касается проверки знаний и навыков, оформления и хранения журнала регистрации, то порядок такой же, как и в случае с первичным инструктажем.

## ВНЕПЛАНОВЫЙ ИНСТРУКТАЖ

Внеплановый инструктаж проводит непосредственно руководитель работ при:

- принятии новых нормативных правовых актов, технических нормативных правовых актов, локальных нормативных правовых актов по охране труда или внесении изменений и дополнений к ним;
- изменении технологического процесса, замене или модернизации оборудования, приборов и инструмента, сырья, материалов и других факторов, влияющих на безопасность труда;
- нарушении нормативных правовых актов, технических нормативных правовых актов, локальных нормативных правовых актов по охране труда, которое привело или могло привести к аварии, несчастному случаю на производстве и другим тяжелым последствиям;
- перерывах в работе по профессии (в должности) более шести месяцев;
- поступлении информации об авариях и несчастных случаях, происшедших в однопрофильных организациях.

Внеплановый инструктаж проводится также по требованию органа надзора и контроля, вышестоящих государственных органов или государственных организаций, должностного лица организации, на которого возложены обязанности по обеспечению охраны труда, при нарушении нормативных правовых актов, технических нормативных правовых актов, локальных нормативных правовых актов по охране труда.

Внеплановый инструктаж проводится индивидуально или с группой лиц, работающих по одной профессии (должности), их непосредственными руководителями. Программа внепланового инструктажа определяется в зависимости от причин и обстоятельств, вызвавших необходимость его проведения (несчастный случай, предписания надзорных органов, и т.д.).

Порядок проверки знаний и навыков, оформления и хранения журнала регистрации такой же, как и в случае с первичным и повторным инструктажами. Единственное отличие: при регистрации внепланового инструктажа в журнале регистрации инструктажа указывается причина его проведения.

## ЦЕЛЕВОЙ ИНСТРУКТАЖ

Целевой инструктаж проводят при:

- выполнении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (погрузка, разгрузка, уборка территории и другие);
- ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и катастроф;
- производстве работ, на которые оформляется наряд-допуск.

Программа целевого инструктажа предполагает инструктаж по охране труда по видам работ; программы вводного инструктажа при проведении экскурсий и массовых мероприятий с учащимися.

Целевой инструктаж проводит непосредственный руководитель работ. Инструктаж завершается проверкой знаний устным опросом или с помощью технических средств обучения, а также проверкой приобретенных навыков безопасных методов и приемов работы лицом, проводившим инструктаж.

Как и в предыдущих случаях, целевой инструктаж подтверждается подписями лиц, его проводивших и прошедших, в журнале регистрации. Допускается регистрация целевого инструктажа в отдельном журнале.

В случае проведения целевого инструктажа с лицами, выполняющими работы по нарядодопуску, отметка о его проведении производится в наряде-допуске.

Срок хранения названных журналов - десять лет с даты внесения последней записи.

## СОСТАВЛЕНИЕ СТРУКТУРНЫХ СХЕМ ПРОВЕДЕНИЯ ИНСТРУКТАЖЕЙ

На предприятиях разрабатывается методика проведения инструктажей по охране труда.

Её оформление предусматривает составление структурных схем проведения инструктажей, в которых наглядным образом представлены организационные вопросы проведения.

На схеме 10.1 показан пример составления такой формы.

**Задание 1.** Законспектировать теоретический материал

**Задание 2.** Составить таблицу с описанием содержания вводного инструктажа по форме:

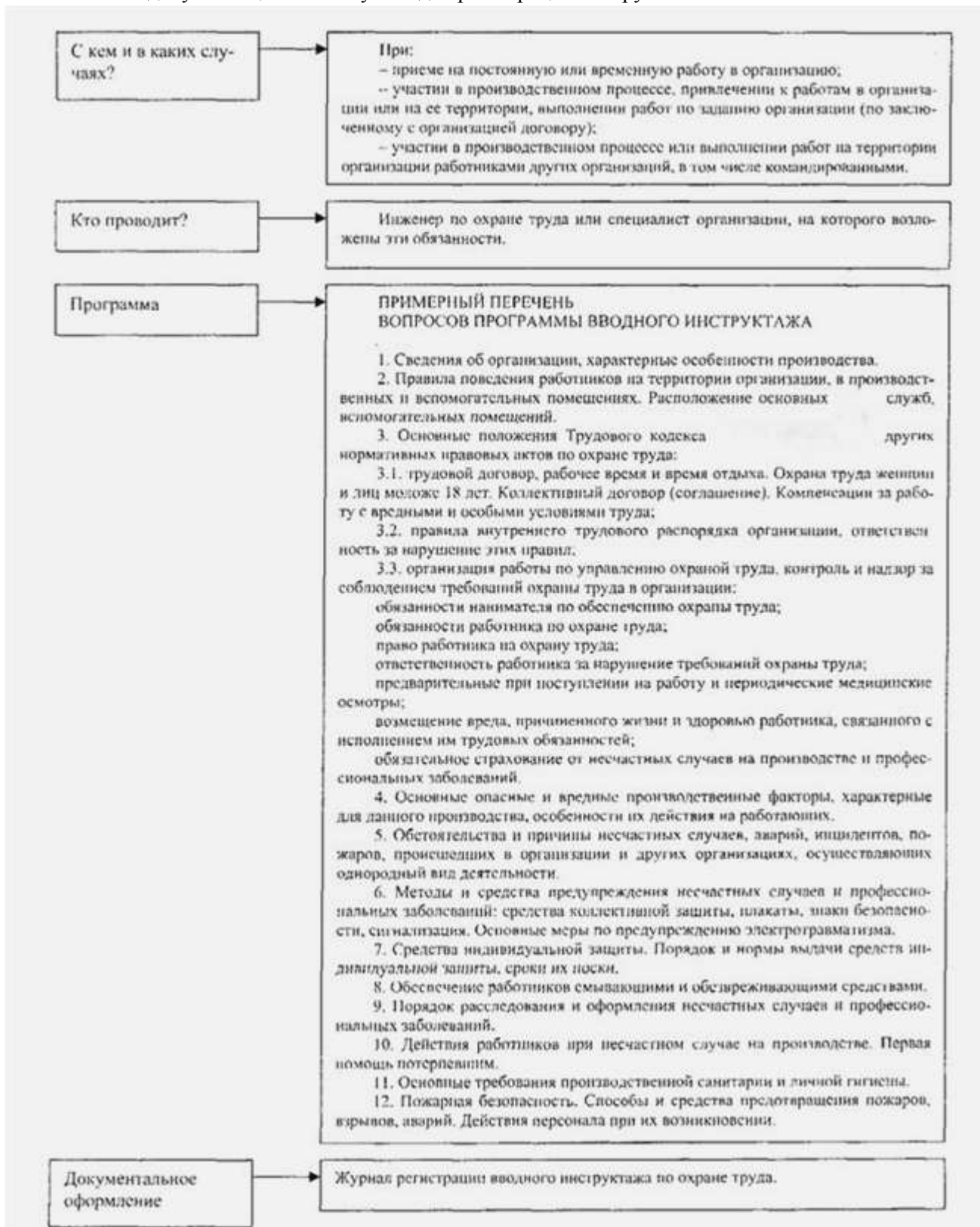
№	Вопрос	Ответ
1	С кем и в каких случаях проводится вводный инструктаж	
2	Кто проводит?	
3	Краткое содержание программы	



	вводного инструктажа	
4	Документальное оформление проведения вводного инструктажа	

**Задание 3.** Письменно ответьте на вопросы:

1. В чем заключается смысл проведения инструктажей по охране труда?
2. Перечислите виды инструктажей
3. Для чего составляются структурные схемы инструктажей?
4. Какая документация используется для регистрации инструктажей?



## Практическая работа № 14 «Определение стиля руководства».

### Задания:

#### Задание 1

1.1. Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- Медсестра в больнице
- Ректор в крупном университете
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по медприборам в кардиологическом центре
- Специалист отдела кадров в металлургической компании
- Профессор в университете
- Оператор ПК в известной фирме
- Бухгалтер в поликлинике
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Исследователь в компании высоких технологий
- Милиционер (полицейский) на посту
- Морской прапорщик на авианосце
- Надомный ремесленник
- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- Депутат Совета Федерации

1.2 Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

1.3 Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

*Задание 2.* Проанализировав свою будущую профессию, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются руководителем и подчиненным на предприятии АТП. Заполните прилагаемую форму 1.

Форма 1

#### *Власть на предприятии АТП*

Основы власти	Источники власти	
		Руководитель
		Подчиненный

### Контрольные вопросы:

1. В чем заключается различие между понятиями «власть» и «влияние»?
2. Какие существуют методы влияния? Каковы их особенности?
3. Почему менеджеру в общении с людьми необходимо обращать внимание на позу, мимику и жесты?

## Практическая работа №15, 16

### Составление сценария производственного совещания Деловая игра «Подготовка и проведение совещания»

Ход работы (игры):

1. Все студенты группы разбиваются на 3 подгруппы.
2. Каждой группе студентов раздаются задания на карточках (приложение 2), план подготовки и проведения совещания (приложение 1), бланк протокола (приложение 3), бланк повестки дня (приложение 4)

3. В каждой группе распределяются роли: выбирается руководитель организации, который должен открыть совещание, секретарь совещания, который должен составлять протокол, и участники совещания, например, заместители директора, бухгалтера, начальники различных структурных подразделений или другие сотрудники.

4. Преподаватель устанавливает время, которое отводится для подготовки совещания – 90 минут (1 пара), за это время студенты должны составить повестку дня по заданной теме совещания (тема совещания указывается в задании для каждой группы) и составить планы своих выступлений по вопросам повестки дня, которые они фиксируют в своих тетрадях.

5. По истечению установленного времени преподаватель предлагает первой подготовившейся группе студентов продемонстрировать свое совещание, затем остальные группы студентов показывают свое совещание.

6. По окончании игры преподаватель подводит итоги и выставляет оценки.

## Приложение 1.

### План подготовки и проведения совещания:

1-й этап. Подготовка совещания:

1. Определение цели совещания.
2. Формирование повестки дня совещания.
3. Определение состава участников совещания.
4. Назначение даты и времени совещания.
5. Определение места проведения совещания.
6. Подготовка участников совещания.

2-й этап. Проведение совещания.

1. Определение продолжительности совещания.
1. Назначение секретаря совещания.
2. Выступление руководителя предприятия.
3. Выступление каждого участника совещания в соответствии с регламентом.
4. Составление протокола совещания (составляет секретарь)

3-й этап. Подведение итогов совещания.

1. Выводы.
2. Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.

4-й этап. Контроль за выполнением решения.

1. Определение лиц, осуществляющих контроль за выполнением решения.

## Приложение 2.

1 группа учащихся. Задание:

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по производству строительных материалов на тему: «Подготовка плана мероприятий по продвижению нового для предприятия вида строительных материалов» используя следующую информацию:

Управленческая ситуация: Руководство предприятия по производству строительных материалов решило освоить новый вид продукции. Приобретение патентов, закупка современных технологических линий и оборудования позволили начать производство конкурентоспособной продукции, которая, по мнению специалистов, должна найти спрос на потребительском рынке. Одной из наиболее актуальных проблем, вставших перед руководством предприятия, оказалась реализация новой продукции.

Развитие управленческой ситуации: Организация устойчивого сбыта нового вида продукции, производство которого планируется предприятием, несмотря на общий уровень спроса, существующего на данный вид строительной продукции, является действительно одной из наиболее актуальных проблем при принятии решения о производстве предприятием новой продукции.

Комплекс мероприятий по продвижению нового для предприятия вида строительных материалов на рынки сбыта должен включать:

- \* сбор и анализ информации, необходимой для планирования объема продаж;
- \* стимулирование продаж, включающее доведение информации до потенциального потребителя, подчеркивание ее наиболее привлекательных сторон и предоставляемых возможностей;
- \* установление контактов, предполагающих налаживание и поддержание связей с потенциальными покупателями;
- \* модификация выпускаемой продукции с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя;
- \* проведение переговоров с целью согласования цен и условий продажи;
- \* организация транспортировки и складирования продукции;
- \* финансирование, предполагающее изыскание и использование финансовых средств для реорганизации сбыта продукции.

Маркетинговая деятельность любого предприятия осуществляется сегодня в условиях значительных изменений, происходящих на рынках сбыта. Практически для всех видов продукции характерна быстрая смена поколений, изменение ассортимента, предоставление новых функциональных возможностей. Продукция различного вида и профиля изменяется в среднем каждые 5 лет, а некоторых видов еще быстрее. Если сравнивать компьютеры, которые находятся в продаже сегодня, с компьютерами, которые продавались еще 2-3 года назад, то разница огромная. С полным основанием можно сделать вывод о том, что продукция, продается и покупается на рынках сбыта, претерпевает значительные изменения, идет острая конкурентная борьба за потребителя.

И в этом постоянно меняющемся мире спроса и предложения необходимо хорошо ориентироваться, вовремя определять открывающиеся возможности, уметь увидеть неудовлетворительный спрос, вовремя уловить, что может интересовать потенциального потребителя, а значит, пользоваться устойчивым спросом. Изучить ситуации, складывающиеся на рынках сбыта, тенденции изменения конъюнктуры спроса позволяет своевременно и профессионально проведенный анализ. Маркетинговый анализ базируется на полученной маркетинговой информации. Для проведения анализа используется практика подготовки аналитических отчетов, методы статистической обработки данных, регрессивного и факторного анализов.

## 2 группа учащихся: Задание:

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по сбыту автомобилей на тему: «Формирование маркетинговой политики предприятия», используя следующую информацию:

Управленческая ситуация: Предприятие по сбыту автомобилей располагает сбытовыми точками в разных регионах. Руководитель предприятия придает большое значение маркетинговой политике. Он регулярно запрашивает у маркетинговой службы аналитические отчеты, в которых отслеживаются тенденции изменения спроса, сводки по продажам собственных и конкурирующих предприятий, прогнозы ожидаемого спроса на автомобили различных марок. Знакомится с рекомендациями по объемам продукции, которые могут быть реализованы предприятием в планируемый период.

Развитие управленческой ситуации: До недавнего времени сбор маркетинговой информации на предприятии был организован так, что основным ее источником были продавцы, работающие в сбытовых точках предприятия. Однако оказалось, что поступающая от продавцов информация далеко не всегда позволяет сделать правильные выводы. Это объясняется рядом причин:

- \* то, что находит спрос в одной торговой точке (регионе), может лежать без движения в другой;
- \* при постоянно меняющихся возможностях, которые предоставляются покупателю, продавец не всегда может точно предсказать как потребитель отнесется к новой марке автомобиля, к новым предоставляемым ему возможностям;

\* ценовая конкуренция все чаще начинает уступать место конкуренции предоставляемых покупателю возможностей, при этом все большее значение начинает приобретать товарная марка, индивидуализация товара, реклама, маркетинговая политика в целом.

Поэтому было принято решение сделать ставку на проведение специальной работы по сбору маркетинговой информации, чтобы составить более полную и точную картину предпочтений покупателя, тенденций изменения потребительского спроса.

При подготовке управленческих решений в области маркетинга учитываются данные отчетности о движении товара, выручке от его реализации, объеме реализованной продукции, складских запасах, данные по заказам и отгрузкам. Маркетинговая служба осуществляет также сбор маркетинговой информации вне фирмы, в том числе о продажах товара конкурентами.

При подготовке аналитических отчетов:

\* в области рекламы – исследуется мотивация потребителей, рекламные тексты, оценивается эффективность рекламной кампании;

\* в области коммерческой деятельности – изучаются тенденции деловой активности, политика цен, товарная номенклатура;

\* при анализе потребительского спроса – изучаются тенденции деловой активности, политика цен, товарная номенклатура;

в области сбыта – определяются потенциальные возможности рынка, его характеристика, анализируются продажи для различных территорий сбыта, каналы распределения продукции, стратегии стимулирования сбыта.

При формировании маркетинговой политики предприятия основное внимание следует обращать на производство товаров, которые представляли бы более высокую ценность для потребителя, чем товары конкурентов. Должны быть созданы более удобные для покупателя условия приобретения и эксплуатации товара. В основе успешной маркетинговой политики должно лежать более четкое представление о системе предпочтений покупателя товара, более четкое понимание потребительского поведения.

Другими словами, успех предприятия в условиях рыночной экономики определяется ориентацией всего производственного и сбытового процесса на покупателя, на того, кто будет пользоваться производимой предприятием продукцией.

3 группа учащихся: Задание:

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по производству бытовой техники на тему: «Изучение рынков сбыта и отслеживание тенденции изменения спроса на основные виды товаров, производимых предприятием», используя следующую информацию:

Управленческая ситуация: Продукция предприятия по производству бытовой техники занимала устойчивое положение на рынках сбыта, на складах предприятия не было больших запасов нераспроданного товара, объемы реализуемой продукции давали устойчивую прибыль. Однако, понимая, что спрос на бытовую технику интенсивно меняется, что конкуренты периодически выбрасывают на рынки сбыта бытовую технику с новыми функциональными возможностями, руководитель предприятия поставил перед маркетинговой службой задачу более внимательно изучать рынки сбыта и более четко отслеживать тенденции изменения спроса на основные виды товаров, производимых предприятием.

Развитие управленческой ситуации: Анализ изменений, непрерывно происходящих на рынках сбыта бытовой техники, жизненно необходим для предприятия, поскольку потеря позиций на рынках сбыта неминуемо оборачивается существенными потерями в реализации производимой продукции. Разработанные на основании анализа потребительского рынка рекомендации позволяют предприятию уверенно держаться на плаву в жестком мире бизнеса.

При формировании маркетинговой политики предприятия была сделана ставка на так называемый товарно-дифференцированный маркетинг, смысл которого состоит в том, чтобы сделать спрос на продукцию, производимую предприятием, более устойчивым за счет более широкого ассортимента ее.

Успешному продвижению на рынки сбыта продукции, выпускаемой предприятием, способствует проведенный анализ рынков сбыта и более детальная их сегментация.

Особое значение при продвижении товаров на рынки сбыта имеет конкурентная борьба, поскольку именно конкуренция определяет уровень качества предлагаемых на продажу товаров, которые согласен приобрести покупатель. Именно конкуренция стимулирует постоянное проведение работы по совершенствованию продукции, повышению ее качества, снижению себестоимости, более полному удовлетворению потребительского спроса. Более качественный товар пользуется большим спросом, если его цена сопоставима с ценой конкурирующих товаров. Таков закон рынка.

В то же время необходимо проведение специальной работы, которая помогла бы покупателю узнать новый товар, убедиться в его преимуществах.

Решением этой проблемы занимаются в основном маркетинговые службы предприятия. Одна из основных их задач – реклама товаров, целенаправленная работа с покупателями, определение требований к производимому товару.

Проблема конкуренции на рынках сбыта производимой предприятием является одной из основных проблем практического маркетинга. Естественно, что в жесткой конкуренции побеждает тот, кто может предложить потребителю более выгодные условия покупки, в частности более низкую цену за продукцию примерно одинакового класса, качества, функциональных возможностей.

Приложение 3.

Протокол № \_\_\_\_\_  
от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
совещания \_\_\_\_\_

Председатель совещания: \_\_\_\_\_

Секретарь совещания: \_\_\_\_\_

Присутствовали: \_\_\_\_\_

Повестка дня:

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

Докладчик \_\_\_\_\_

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

Докладчик \_\_\_\_\_

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

Докладчик \_\_\_\_\_

1. Слушали: \_\_\_\_\_

Выступили: \_\_\_\_\_

Постановили: \_\_\_\_\_

2. Слушали: \_\_\_\_\_

Выступили: \_\_\_\_\_

Постановили: \_\_\_\_\_

3. Слушали: \_\_\_\_\_

Выступили: \_\_\_\_\_

Постановили: \_\_\_\_\_

Председатель совещания \_\_\_\_\_  
(личная подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь совещания \_\_\_\_\_  
(личная подпись) (расшифровка подписи)

Повестка дня совещания,  
 которое состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.,  
 в \_\_\_\_ часов \_\_\_\_ мин.

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

Докладчик: \_\_\_\_\_

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

Докладчик: \_\_\_\_\_

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

Докладчик: \_\_\_\_\_

**Практическая работа №17.**  
 Разработка методов поощрения коллектива исполнителей.

\_\_\_\_\_ должность

**Экономические методы**

№	Метод поощрения	№	Метод порицания

**Административные методы**

№	Метод поощрения	№	Метод порицания

**Социально-психологические методы**

№	Метод поощрения	№	Метод порицания

\_\_\_\_\_ должность

**Экономические методы**

№	Метод поощрения	№	Метод порицания

**Административные методы**

№	Метод поощрения	№	Метод порицания

**Социально-психологические методы**

№	Метод поощрения	№	Метод порицания