

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МУРМАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «МГТУ»)

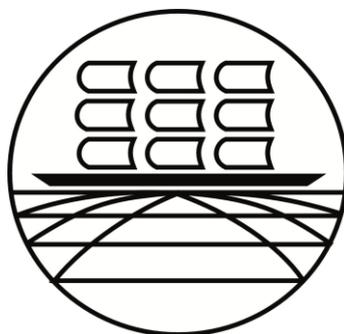
«ММРК имени И.И. Месяцева» ФГБОУ ВО «МГТУ»

УТВЕРЖДАЮ
Начальник ММРК им. И.И. Месяцева
ФГБОУ ВО «МГТУ»

И.В. Артеменко

(подпись)

«31» августа 2019 г.



МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ РАБОТАМ ОБУЧАЮЩИХСЯ

учебной дисциплины ПМ. 02 Организация работы коллектива исполнителей
программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ)
специальности: 26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики
по программе базовой подготовки
форма обучения: очная, заочная

Мурманск
2019

Рассмотрено и одобрено на заседании

МК преподавателей дисциплин профессионального цикла специальностей: 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям); 38.02.03 Операционная деятельность в логистике; 43.02.10 Туризм
Председатель МК

М.О Грязнова

Протокол от «29» мая 2019

Разработано

на основе ФГОС СПО по специальности 26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики базовой подготовки, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 07 мая 2014г. № 444 и Международной конвенции о подготовке и дипломировании моряков и несения вахты 1978/95 года (ПДНВ-78) с поправками в части выполнения требований раздела А-III/6.

Автор (составитель): Урденко Л.В., преподаватель высшей категории «ММРК имени И.И. Месяцева» ФГБОУ ВО «МГТУ»

Ф. , ученая степень, звание, должность, квалиф. категория

Эксперт (рецензент) : Дуплицкая С.В. преподаватель высшей категории «ММРК имени И.И. Месяцева» ФГБОУ ВО «МГТУ»

Ф. , ученая степень, звание, должность, квалиф. категория

Введение

Методические указания по практическим работам обучающихся профессиональному модулю ПМ. 02 Организация работы коллектива исполнителей составлены в соответствии с ФГОС СПО по специальности 26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики базовой подготовки, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 07 мая 2014г. № 444 и Международной конвенции о подготовке и дипломировании моряков и несения вахты 1978/95 года (ПДНВ-78) с поправками в части выполнения требований раздела А-III/6.

1.1 Цели и задачи практических работ: закрепление теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков и умений по отдельным темам курса. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения, формируются общие и профессиональные компетенции.

1.2 Требования к результатам освоения:

В результате освоения профессионального модуля обучающийся должен **уметь:**

- У1 Рационально организовывать рабочие места, участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда;
- У2 Рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели, характеризующие эффективность выполняемых работ;
- У3 Планировать работу исполнителей;
- У4 Инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ;
- У5 Принимать и реализовывать управленческие решения;
- У6 Мотивировать работников на решение производственных задач;
- У7 Управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками;
- У8 Обеспечивать соблюдение правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии;
- У9 Применять компьютерные и телекоммуникационные средства;
- У10 Использовать необходимые нормативно-правовые документы.

знать:

- 31 Современные технологии управления работы коллектива исполнителей;
- 32 Основы организации и планирования деятельности работы коллектива исполнителей;
- 33 Принципы, формы и методы организации производственного и технологического процессов на производстве;
- 34 Характер взаимодействия с другими подразделениями;
- 35 Функциональные обязанности работников и руководителей;
- 36 Принципы делового общения в коллективе;
- 37 Основы конфликтологии;
- 38 Основные производственные показатели работы организации отрасли и ее структурных подразделений;
- 39 Методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей;
- 310 Виды, формы и методы мотивации персонала, в т.ч. материальное и нематериальное стимулирование работников;
- 311 Методы оценивания качества выполняемых работ;
- 312 Деловой этикет;
- 313 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- 314 Методы осуществления мероприятий по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Процесс изучения дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» направлен на формирование компетенций в соответствии с ФГОС СПО (табл. 1) и компетентностей в соответствии с требованиями Конвенции ПДНВ (табл. 1.1).*

Таблица 1 - Компетенции, формируемые дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» в соответствии с ФГОС СПО

Код компетенции	Содержание компетенции	Требования к знаниям, умениям, практическому опыту
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	У 1, У3,31,32,34,35
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	У1, У4, 31,32, 33,311
ОК.3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	У3,У5,У8,У10,313,314
ОК 4.	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	У9, У10,34,35
ОК 5.	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	У9. У10,36,312,313
ОК 6.	Работать в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	У7, 34, 36, 37, 312
ОК 7.	Брать ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	У1,У4,У5,34,35,36,
ОК 8.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	У3,У5,У6,32,39,313
ОК 9.	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	У1,У3,31,33,
ОК10.	Владеть письменной и устной коммуникацией на государственном и иностранном (английском) языке.	У10,36,312
ПК 2.1.	Планировать и организовывать работу коллектива исполнителей.	У1,У3, У4,У6,32, 33,34,35,39,310,313,314.ОП1, ОП4
ПК 2.2.	Руководить работой коллектива	У4,У6, 31,35, 36,37,39, 310,313

	исполнителей.	314, ОП2, ОП3
ПК 2.3.	Анализировать процесс и результаты деятельности коллектива исполнителей.	У2 ,38, 311, ОП5,

Компетентности, формируемые дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» в соответствии с Конвенцией ПДНВ.

Код компетентности	Компоненты компетентности, степень их реализации	Результаты обучения
МК 3.5	Компетентность «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» реализована полностью	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вопросы управления персоналом на судне и его подготовки; - методы эффективного управления ресурсами и умение их применять - методы принятия решений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценивать результаты подготовки. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - информацией о назначении обязанностей экипажа и предоставлении ему информации об ожидаемых стандартах деятельности и поведении осуществляемом с учетом особенностей соответствующих отдельных лиц; - действиями основанными на оценке имеющихся компетентностей и способностей, а также на эксплуатационных требованиях; - методами планирования и распределения ресурсов как это требуется в правильной последовательности для выполнения необходимых задач; -навыками демонстрирующими эффективное поведение руководителя; - информацией о текущем и прогнозируемом состоянии судна, оперативной обстановке, а также внешних условий; - методами принятия решений наиболее эффективных в конкретных ситуациях; - письменной и устной коммуникацией.
МК 3.6	Компетентность «Вклад в безопасность персонала судна» реализована полностью	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способы личного выживания; - способы предотвращения пожара и умения бороться с огнем и тушить пожары. - приемы элементарной первой помощи. - личную безопасность и общественную обязанность. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценивать результаты одобренные подготовкой и опытом, как указано в разделе А-VI / 1, пункт 2 <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - надлежащим оборудование, обеспечивающим

		<p>безопасность и защитным оборудование правильно использовать;</p> <ul style="list-style-type: none">-процедурами и безопасной рабочей практикой, рассчитанными на защиту персонала и суда;-процедурами, направленными на защиту окружающей среды;- первоочередными и последующими действиями с целью получения сведения об аварии соответствующей установленному порядку действий в чрезвычайных ситуациях.
--	--	---

2. Тематический план видов практической работы обучающихся

Наименование разделов и тем	Содержание самостоятельной работы обучающихся	Аудиторная учебная нагрузка, час	Практическая работа обучающегося, час
1	2	4	5
Раздел 1.			
Тема 1.1.	Составление структурной схемы видов производственных инструктажей.	2	2
Тема 1.2.	Расчет и заполнение планово-отчетных таблиц.	2	2
Раздел 2			
Тема 2.3	Определение мотивации деятельности.	2	2
Тема 2.4	Оценка социально-психологических показателей коллектива. Построение матриц и социограммы	2	2
Тема 2.5	Коммуникации в управлении. Ролевые игры и тренинги.	2	2
Тема 2.5.	Принятие управленческого решения с использованием метода «мозговой штурм».	2	2
Тема 2.5.	Анализ и оценка эффективности различных методов принятия управленческих решений.	2	2
Тема 2.6.	Выявление лидерских качеств.	2	2
Тема 2.6.	Решение ситуационных задач на определение стиля управления.		
Тема 2.6.	Анализ конфликтных ситуаций в управлении.		
Раздел 3			
Тема 3.1.	Расчет показателей производительности труда	2	2
Тема 3.1.	Расчет заработной платы различных категорий работников.	2	2
Тема 3.2..	Расчет себестоимости продукции (работ, услуг)	2	2
Тема 3.2..	Определение цены на продукцию (работ, услуг).	2	2
Тема 3.2..	Анализ основных экономических показателей.	2	2

Практическая работа № 1.

Тема 1.1 Организация работы коллектива исполнителей.

Компетентность 3.6 «Вклад в безопасность персонала и судна» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний. Изучить виды производственных инструктажей: программу проведения, порядок документального оформления.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: Составление структурной схемы видов производственных инструктажей.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Организация работы коллектива исполнителей»; задания к практической работе № 1.

Перечень используемых источников

1. Международная конвенция о подготовке и дипломировании моряков и несении вахты 1978 года, с поправками. Лондон.: Международная морская организация, 2013.-403 с.
2. Охрана труда: учебник / В.А. Девисилов –5-е изд., перераб. и доп. –М.: ФОРУМ, 2013. – 512 с.: ил. –(Профессиональное образование).
3. Правила по охране труда морского и речного флота (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2014 г. No 367н).

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: Своевременность обучения безопасности труда работников организации обязан контролировать, инженер охраны труда или работник, на которого возложены эти обязанности приказом руководителя организации. Обучение и проведение инструктажей 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 сводится к минимуму. В этом и заключается смысл проведения инструктажей по охране труда. Инструктажи по безопасности труда подразделяются на: вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый, целевой.

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 1 показан пример составления такой формы.

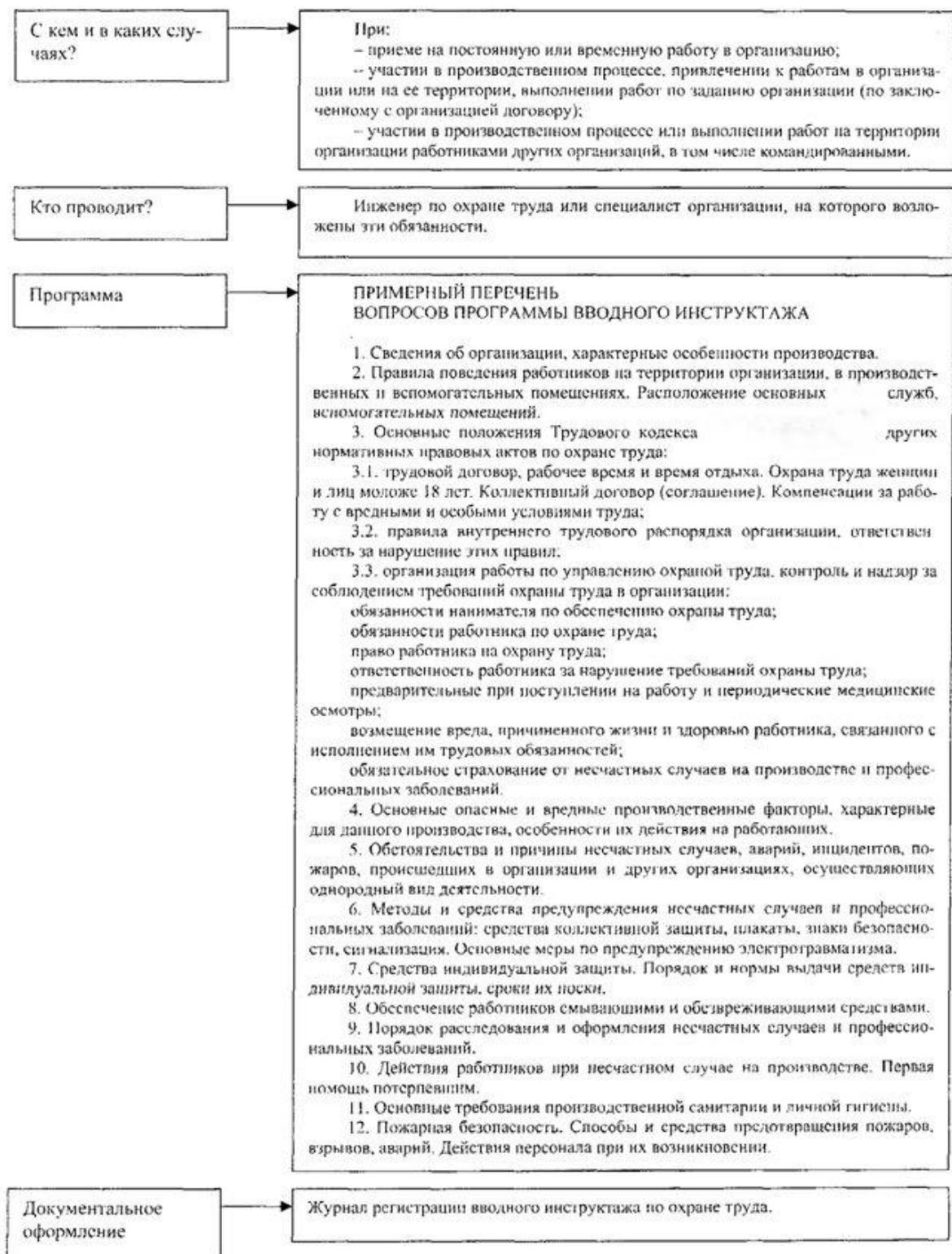


Схема 1 – Структурная схема проведения вводного инструктажа

Задания для самостоятельного решения.

Изучите теоретический материал и выполните задания 1–4

Задание №1

Составить структурную схему первичного инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 1.).

Задание №2

Составить структурную схему повторного инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 1.).

Задание №3

Составить структурную схему внепланового инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 1.).

Задание №4

Составить структурную схему целевого инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 1.).

Задание № 5

Составить таблицу с описанием содержания вводного инструктажа по форме:
Таблица 1 – Теоретические основы проведения вводного инструктажа.

№	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	

Контрольные 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 № 2.

Тема 1.2. Планирование работы коллектива исполнителей.

Компетентность 3.6 «Вклад в безопасность персонала и судна» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: рассчитывать и заполнять планово-отчетные таблицы.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Планирование работы коллектива исполнителей»; задания к практической работе № 2.

Перечень используемых источников

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.

Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.

Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие.-М.: МОРКНИГА, 2012.

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: порядок составления рейсового плана-отчета, расчета и заполнения планово-отчетных таблиц.

Рейсовый план-отчет состоит из следующих разделов:

1. Основные показатели по рейсу.
2. Эксплуатационные расходы.
3. Производственные показатели.
 - 3.1 Добыча рыбы и морепродуктов.
 - 3.2 Выпуск рыбопродукции.
 - 3.3 Сдача рыбопродукции на промысел и доставка в порт.
4. Показатели по труду.
5. Экономические показатели.
 - 5.1 Расчет стоимости основных и вспомогательных материалов, тары и тарных материалов.
 - 5.2 Расчет потребности топлива и смазочных материалов.
 - 5.3 Расчет транспортных расходов.
 - 5.4 Расчет прочих расходов.
6. Затраты за рейс.
7. Результаты за рейс.

Задания для самостоятельного решения.

Задача №1.

Рассчитать рейсовый план и уточненный план по судну в связи с досрочным отзывом с промысла на 10 суток для постановки судна в ремонт, если объект промысла – сайра, район промысла – Южные Курилы, районный коэффициент 2, порт приписки – Владивосток, районный коэффициент 1.3, суточный вылов – 30 т.

Таблица 1. Эксплуатационные показатели.

Показатели	По плану	По уточ.плану
Продолжительность рейса, сут.	135	125
Затраты времени в порту	5	5
Переходы на промысел и обратно	8	8
Промысловое время	122	122
Оптовая цена за 1 т. рыбопродукции, у.д.е.		700
Сдельная расценка за 1 т. рыбы, у.д.е.		25,8
Сумма должностных окладов экипажа, у.д.е.		3905
Норматив зар.платы на 1 сут., у.д.е.		153,74
Надбавка за переработку на переходах, %		15
Премия за выполнение плана, %		15
Число отгулов, сут. на переходы		1
Число отгулов, сут. на промысле	17	16
Дополнительная зар.плата, %		8
Отчисления на соц. нужды, %		34
Затраты на коллективное питание в сутки в порту, у.д.е.		1,33
Затраты на коллективное питание в сутки в море, у.д.е.		2,20
Затраты на износ орудий лова на 1 т. рыбы, у.д.е.		42,3

Таблица 2. Затраты на топливо.

Показатели	Норма	Цена за 1 т.
------------	-------	--------------

	расхода в сутки,т.	у.д.е.
Дизельное топливо в порту	0,79	77
Дизельное топливо на переходах	5,2	77
Дизельное топливо на промысле	3,6	77

Таблица 3. Расходы на вспомогательные материалы.

Показатели	Норма расхода в сутки,т.	Цена за 1 т. у.д.е.
Смазочные материалы	0,0956	270
Обтирочные материалы	0,009	670
Материалы на саморемонт	-	13,18
Вода	3	0,5
Износ инвентаря	-	9,41
Прочие	-	108,2

Таблица 4. Прочие.

Транспортные расходы, тыс.у.д.е	11,1
Цеховые расходы на 1 сут.,у.д.е.	28,9
Общезаводские расходы на 1 сут., у.д.е.	63,2
Амортизационные отчисления на 1 сут. ,у.д.е.	1280
Прочие производственные расходы на сутки, у.д.е.	150,2
Численность экипажа, чел.	22

Выводы и предложения по данной практической работе.

Планирование производственной деятельности добывающего судна является неотъемлемой частью внутризаводского планирования. Каждому судну утверждаются производственные плановые задания на долгосрочный период, год, промысловый рейс. Рейсовый план – это основной оперативный документ, регламентирующий работу судна в море. Показатели рейсового плана-отчета подразделяются на основные и расчетные. Основные показатели – это те, по которым производится окончательная оценка работы добывающего судна за рейс. Расчетные показатели – это такие, которые являются необходимым экономическим обоснованием основных показателей.

Контрольные вопросы.

- 1) Охарактеризуйте этапы стратегического планирования.
- 2) Перечислите этапы процесса планирования.
- 3) Перечислите и раскрыть содержание нормативно-правовой документации по организации и планированию на предприятии.
- 4) Дайте характеристику основных этапов процесса планирования производственной программы.
- 5) Назовите основные функции стратегического планирования и раскройте их содержание.
- 6) Дайте определение бизнес-плана, каковы его цели, задачи, назначение?
- 7) Структура бизнес-плана, назовите и охарактеризуйте основные разделы бизнес-плана.

Практическая работа № 3.

Тема 1.2. Функции менеджмента. Управленческий цикл.

Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: определение мотивации деятельности.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Функции менеджмента. Управленческий цикл»; задания к практической работе № 3.

Перечень используемых источников.

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МГУ, 2012.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивации. Ступени мотивации. Правила работы с группой. Мотивация и иерархия потребностей. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Процессуальные теории мотивации. Сущность делегирования. Правила и принципы делегирования.

Задания для самостоятельного решения.

Задание № 1.

Часто в деятельности менеджера приходится решать вопросы о внедрении новых прогрессивных методов работы подчиненных. Известно, что разные работники по-разному относятся к нововведениям.

Оцените, какие мотивы преобладают у следующих категорий работников:

- консервативных, т.е. настроенных неприязненно к совершенствованию организации деятельности предприятия;
- безразличных, т.е. пассивно, безучастно относящихся к повышению эффективности деятельности предприятия;
- благожелательных, т.е. рационально настроенных на разумное совершенствование деятельности предприятия;
- радикальных, т.е. настроенных на решительное совершенствование деятельности предприятия.

Определите, какие методы подходят для мотивации каждой из указанных категорий работников?

Задание № 2.

Выберите из предлагаемого ориентировочного перечня приемов мотивации те, которые соответствуют в большей степени каждому виду мотивов.

Мотивы	Приемы и способы воздействия на мотивы
Деловые; Коллективистские; Мотивы типа достижений и притязаний ; Мотивы избежания неудачи (личностно-негативные); Мотивы материального благополучия	Взаимная подстраховка Авансированная похвала Материальное вознаграждение Упорядочение режима труда Признание самооценки Обогащение содержания труда Участие в управлении Делегирование полномочий Уточнение должностных обязанностей Перспектива должностного роста Выражение доверия

	Апелляция к долгу и сознательности Обязывание к выполнению полномочий Повышение самостоятельности в работе Организация труда Предъявление требований Моральное стимулирование Перераспределение полномочий Уточнение критериев эффективности труда Информирование о результатах труда Уточнение расстановки персонала Наказание Оказание деловой помощи Оценка эффективности работы Регулирование делового взаимодействия
--	--

Задание № 3.

Анализ конкретной ситуации.

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания. Части работников работа на фирме нравится в том числе по следующим причинам: Хорошая зарплата - 34% работников Хорошие условия труда – 6% Хорошие отношения в коллективе – 18% Работа соответствует образованию и наклонностям – 15%. Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят: Материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%) Уважение в коллективе – 24% Интересную работу – 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?
2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?
3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

Выводы и предложения по данной практической работе.

Мотивация и стимулы являются основными факторами, побуждающими людей трудиться, повышать свою квалификацию, профессионально осуществлять свою деятельность. Проведение данного занятия позволяет курсантам определить, что лежит в основе их деятельности, что способствует саморазвитию, повышению своей квалификации, качественному выполнению профессиональной деятельности. Используется интерактивный метод обучения - анализ конкретных ситуаций.

Контрольные вопросы.

1. В чем отличие мотивации от стимулирования?
2. Какие Вы знаете теории мотивации?
3. В чем вы видите недостатки теории потребностей?
4. Для чего руководителю необходимо знать потребности подчиненных?
5. Перечислите процессуальные теории мотивации и в чем их суть?

Практическая работа № 4.

Тема 2.4. Система методов управления.

Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: оценка социально-психологических показателей коллектива. Построение матриц и социограммы.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Методы управления»; микрокалькулятор; задания к практической работе № 4.

Перечень используемых источников

Основная:

- 1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
- 2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МГУ, 2012.
- Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.
- Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 604 с. — (Высшее образование)

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: Методы управления. Понятие, классификация, взаимосвязь и взаимозависимость методов управления. Экономические методы управления. Административные и социально-психологические методы управления.

Задания для самостоятельного решения.

Для того, чтобы получить более или менее ясное представление о структуре коллектива, необходимо провести анкетирование, выяснив ответы, например, на такие вопросы:

1. С кем из сотрудников Вы хотели бы работать?
2. К кому обратитесь, чтобы решить важную для Вас проблему?
3. С кем хотите проводить свободное время?
4. С кем хотите поделиться радостью или горем?
5. С кем хотите посоветоваться при возникновении личного конфликта?

Все ответы группируются по трем формам отношений: выбор (+), равнодушие (0), антипатия (-). В результате составления социометрической матрицы определяется степень сплоченности коллектива как частное от деления разницы сумм положительных и отрицательных выборов на число всех возможных вариантов. Также можно определить интегративность, то есть способность коллектива сохранять его структуру.

Степень интегративности коллектива определяется разностью между единицей и частным от деления количества членов коллектива никем не избранных на общее количество членов коллектива. Чем ближе коэффициент степени интегративности к единице, тем коллектив интегративнее. Высшей формой проявления интегративности является гомфотерность (спаянность).

Социометрический статус каждого члена коллектива показывает отношение коллектива к данному члену и определяется как частное от деления разницы положительных и отрицательных выборов по каждому члену коллектива на количество минус единица.

По величине социометрического статуса можно определить неформального лидера. В начале определяется состав учебной группы и каждому участнику ставится определенный шифр (например, Алексеева А.А. – Б1 и т.д.). Затем составляется социометрическая матрица тестирования учебной группы (пример таблица 1).

Определяется степень сплоченности в группе:

КТО ВЫБ ИРА ЕТ	КОГО ВЫБИРАЮТ													ИТОГО		ВСЕГО ВЫБИ РАЮТ
	Б1	Б2	Б3	Б4	Б5	Б6	Б7	Б8	Б9	Б10	Б11	Б12	Б13	+	-	
Б1		+	-	+	-	+	+	+	-	0	+	0	0	6	3	9
Б2	+		+	+	0	+	+	0	+	+	+	0	0	8	0	8
Б3	-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	0	9	2	11
Б4	+	+	+		0		+	-	+	+	+	+	0	9	1	10
Б5	+	+	+	+		+	+	-	+	+	0	0	+	9	1	10
Б6	+	+	+	+	0		+	-	+	+	0	+	0	8	1	9
Б7	+	+	+	-	+	+		+	+	+	0	0	+	9	1	10
Б8	+	+	0	+	-	-	+		+	+	-	0	0	6	3	9
Б9	-	0	0	+	0	+	+	+		+	-	+	+	7	2	9
Б10	0	+	+	0	+	+	-	-			+	+	0	6	2	8
Б11	0	0	+	+	0	0	0	-	-	+		+	+	5	2	7
Б12	-	-	+	+	0	+	+	-	-	+	+		+	7	4	11
Б13	0	0	0	+	+	+	+	0	-	0	+	+		6	1	7
Ито го +	6	8	8	10	3	10	9	5	7	10	7	7	5	95	X	X
Ито го -	3	1	1	1	2	1	2	5	5	0	2	0	0	X	23	X
Всего выб оров	9	9	9	11	5	11	11	10	12	10	9	7	5	X	X	118

$K_c = 95 - 23/13 * (13-1) = 0,46$ (низкая)

Социометрический статус каждого студента:

$Z_v = (6-3)/12 = 0,25$ и т.д.

Выбираются три человека, имеющие наибольшие числа.

В целом проведение исследования позволяет избрать действительные меры воздействия на группу. Систематическое изучение и регулирование внутриколлективных отношений является одним из важнейших аспектов деятельности руководителя.

Социометрическая матрица тестирования группы.

Выводы и предложения по данной практической работе.

Многочисленные исследования, проводимые в последние годы, показывают, что уровень взаимоотношений между членами коллектива, между работниками и администрацией определяется общностью целей и трудовой деятельности, стажем совместной работы и т.д.. Социометрические замеры позволяют изучить состояние психологического климата, выявить неформальную структуру коллектива, а также мотивы, вызывающие определенную структуру связей.

Контрольные вопросы.

1. Сформулировать принципы формирования и использования механизма управления.
2. Определить сущность и значение социально-психологических методов управления.
3. Содержание и классификация социальных методов управления
4. Содержание и классификация психологических методов управления.

Практическая работа № 5.

Тема 2.5. Коммуникации в управлении.

Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).

Цель занятия: закрепить знаний, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: применение различных форм общения в коллективе.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Коммуникации в управлении»; задания к практической работе №5

Перечень используемых источников

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МГУ, 2012.
3. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работ: профессиональная этика руководителя; культура общения как норма деловой и профессиональной этики; культура речи. правила общения с подчиненными, виды и типы контроля подчиненных; деловое общение, его характеристика; фазы делового общения: начало беседы, передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника, принятие решения; проведение переговоров, совещаний, встреч, бесед.

Задания для самостоятельного решения.

Деловая игра «Переговоры»

Цель деловой игры - приобретение навыков ведения полемики и делового спора как инструмента, помогающего успешному ведению деловых переговоров при заключении сделок.

Деловая игра «Переговоры» требует наличия двух компаний (команд), в каждой из которых есть собственный товар, но одновременно каждой из них требуется какой-либо другой товар. Например, одна компания производит промышленную продукцию, а другая – сельскохозяйственную. Главная задача – провести переговоры максимально эффективно, чтобы каждая из сторон могла на выгодных условиях осуществлять поставки товаров.

1.Подготовительная часть

Для начала ведущий разделяет участников на две команды, представляющие интересы двух компаний, посоветовавшись, принимает решение о том, кто какую продукцию будет представлять и кто какие роли будет играть на будущих переговорах. Кто представит президента компании, кто выполнит роли финансиста, юриста, сотрудника службы сбыта, службы снабжения, кто экономист, дипломат, а также кто сыграет первые роли, кто второстепенные и так далее, в зависимости от количества участников.

2. Игровая часть.

В игровом процессе предстоит найти взаимопонимание и тем самым решить важный финансовый вопрос между двумя компаниями о взаимных поставках товара. При этом нужно понимать, что от принятия верного решения будет полностью зависеть финансовое благосостояние каждого участника, поэтому действовать в таких ситуациях необходимо только общими усилиями.

1. Первым делом каждый участник деловой игры «Переговоры», от самых ответственных лиц до наблюдателей, представляется друг другу, можно заранее каждому прикрепить значок с обозначением его роли и имени в игре.
2. Представители делегаций указывают цели переговоров и главные условия.
3. Руководитель проекта дает возможность каждому сотруднику, соблюдая иерархию, высказать свое мнение и пожелания для получения наиболее выгодных условий.
4. Если заранее предусматривались отступления, то их также необходимо использовать – все средства для получения цели важны.
5. Когда ведение деловых переговоров подойдет к завершению, ведущий, оценив финансовые преимущества каждой компании и учитывая зрительские симпатии, должен подвести организационные и финансовые итоги сделки, а после представить победителей.

Тест 1: Умение вести беседу

Проанализируйте следующие ситуации. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас досаду и раздражение:

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться. У меня есть сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит мне в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с таким партнером часто вызывает у меня чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь для того, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретами, очками и т.д., и я уверен, что он не внимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
18. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
23. Когда я захожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любые его высказывания завершаются вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Запишите в карточку с ответами, сколько ситуаций вызвало у вас Раздражение.

Тест 2: Моя тактика ведения переговоров

Выберите ответы «А» или «В»:

1.
 - А. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
 - В. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2.
 - А. Я пытаюсь избежать неприятностей.
 - В. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3.
 - А. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
 - В. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4.
 - А. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
 - В. Разногласия всегда волнуют меня.
5.
 - А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить с ним нормальные отношения.
 - В. Всегда надо доказывать свою точку зрения.
6.
 - А. Всегда надо искать общие точки зрения.
 - В. Надо стремиться к осуществлению своих замыслов.
7.
 - А. Я сообщаю другому свою точку зрения и прошу его высказывать свое мнение.
 - В. Лучше показывать преимущество своей логики рассуждения.
8.
 - А. Я обычно стараюсь убедить других людей.
 - В. Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9.
 - А. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
 - В. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10.
 - А. Я отстаиваю свою позицию до конца.
 - В. Я склонен найти другую позицию, если меня убедят.

Определите совпадения:

I: 1А, 2В, 3А, 4А, 5В, 6В, 7В, 8А, 9А, 10А.

II: 1В, 2А, 3В, 4В, 5А, 6А, 7А, 8В, 9В, 10В.

Оцените, чего больше: I или II, и впишите результат в карточку ответами.

Тест 3: Умеете ли вы вести переговоры?

Дайте ответ, выбирая между «да» и «нет».

1. Удивляет ли вас реакция людей, которых вы видите впервые
2. Есть ли у вас привычка заканчивать фразу за других, так как вы знаете, что они скажут?
3. Часто ли вы жалуетесь, что не имеете нужных средств, чтобы довести до конца свою работу?
4. Возражаете ли вы или желаете возразить, когда критикуют мнение, близкое вам, или вашу группу (коллектив)?
5. Способны ли вы прикинуть, чем будете заняты в ближайшие 6 месяцев?
6. На совещании вы не знаете всех участников. Избегаете ли вы намеренно раскрывать свою точку зрения?
7. Считаете ли вы, что во всех переговорах всегда бывают победители и побежденные?
8. Не говорят ли о вас, что вы упрямый и твердолобый?
9. Считаете ли вы, что во всех переговорах, где надо договориться до пяти пунктов, следует начинать с пятого?
10. Трудно ли вам скрывать плохое настроение, когда играете с друзьями (например, в шахматы или в карты) и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым отвечать пункт за пунктом тому, кто высказывает на совещании мнение, противоположное вашему?
12. Неприятно ли вам часто менять один вид занятий на другой?
13. Занимаете ли вы ту должность и получаете ли такую зарплату, на какие рассчитывали несколько лет назад?
14. Считаете ли вы возможным использовать слабости других, чтобы достичь своих целей?
15. Уверены ли вы, что легко найдете аргументы, чтобы убедить других в своей правоте?
16. Тщательно ли вы готовитесь к будущим деловым встречам и совещаниям?

Запишите по одному очку за каждый ответ, который совпал со следующими:

1. Нет. 2. Нет. 3. Нет. 4. Нет. 5. Да. 6. Нет. 7. Нет. 8. Да. 9. Нет. 10. Да. 11. Да. 12. Да. 13. Да. 14. Нет. 15. Нет. 16. Нет.

Тест 4: Насколько вы терпимы?

Одно условие: отвечайте быстро, не задумываясь.

1. Вы считаете, что у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь?
А. да;
В. нет.
2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?
А. чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
В. чтобы играли и те, кто еще не знает правил.
3. Спокойно ли воспримите неприятную для вас новость?
А. да;
В. нет.
4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?
А. если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;
В. мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя кон
5. Можете ли вы найти контакт с людьми иной, чем у вас, Профессии, положения, обычаев?
А. мне трудно было бы это сделать;

- В. я не обращаю внимания на такие вещи.
6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?
А. мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;
В. если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.
7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»?
А. да;
В. нет.
8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который (которая) становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это отреагируете?
А. мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;
В. я лишь радуюсь за него (нее).
9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы:
А. уходите пораньше под благовидным предлогом;
В. вступаете в спор.

А теперь подсчитайте очки. Запишите по 2 очка за ответы:

1В, 2В, 3В, 4А, 5В, 6В, 7В, 8В, 9А.

Ответы на тесты

Тест 1:

0 - 3. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих,

4 - 10. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном понимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет приятнее.

11 - 17. Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых качеств хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на его манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

18 - 25. Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и стараться научиться слушать.

Тест 2:

- I. Ваша тактика - противоборство. Вы больше ориентированы на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое.
- II. Ваша тактика - сотрудничество. Вы больше ориентированы на стремление к совместному решению проблемы. Естественно, эта тактика принесет больше успеха.

Тест 3:

0 - 5. Вы не рождены для переговоров. Выполняйте работу, которая не имеет трудных проблем, требующих вашего решения.

6 - 11. Вы можете вести переговоры хорошо. Но есть опасность проявить властные черты характера в неподходящий момент. Совершенствование в искусстве ведения переговоров вам не помешает.

12 - 16. Вы ловки в переговорах. Но будьте осторожны: люди, которые вас окружают, могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечто нечистое, что вы прибегаете к недозволенным средствам.

Тест 4:

0 - 5. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь извязать свое мнение другим, часто не колеблясь; чтобы достичь своей цели, повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

6 - 12. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете и вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

13 - 18. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

Выводы и предложения по данной практической работе.

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоит в качестве руководителя.

Контрольные вопросы.

1. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
2. Какие требования предъявляются к специалистам, ведущим переговоры?
3. Каковы преимущества, когда переговоры ведет один человек?
4. Каковы преимущества, когда переговоры ведет команда?
5. Охарактеризуйте структуру переговоров?
6. Как взаимодействовать с партнером на переговорах?
7. Что такое «тактика ведения переговоров»?

Практическая работа № 6.

Тема 2. 6. Управленческое решение.

Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6)

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: принятие управленческого решения с использованием метода «мозговой штурм».

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Управленческое решение»; задания к практической работе №6.

Перечень используемых источников

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2012.
3. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Задания для самостоятельного решения.

Порядок проведения деловой игры

1. Постановка проблемы.

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.

2. Разминка.

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа - помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

4. Оценка и подбор наилучших идей.

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.
2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.
3. "Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.
4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.
5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.
6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.
7. "Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.
8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.
9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.
10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.
11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.
12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".
13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.
14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.
15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

16. Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.
17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.
18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь струировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.
19. Осмысленная выдвинутая для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.
20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.
21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.
22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.
23. В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.
24. Помните: оптимизм и уверенность удешевят умственную и психическую энергию человека
25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- заслуживает данная проблема моего внимания?

- что дает ее решение?

- кому и для чего это нужно?

- что произойдет, если ничего не менять?

- что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Задание 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5.

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

Выводы и предложения по данной практической работе.

Метод мозгового штурма предназначен для того, чтобы решать задачи, а точнее, генерировать решения и выбирать наиболее подходящие. К примеру, поиск нового названия продукта или компании, поиск нестандартных подходов, - одним словом, когда есть задача, и нет представления, как к ней подступиться, с чего начать.

Метод мозгового штурма является эффективным способом решения множества задач, однако в условиях ограниченности времени и пространства, проводить мозговой штурм бывает нецелесообразно. Как вариант – индивидуальное применение метода мозгового штурма при помощи ментальных карт, данная технология позволяет экономить время, как своё, так и других людей, она более доступна и практична.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается цель применения мозгового штурма
2. Назовите правила проведения мозгового штурма.
3. Как проводится индивидуальный мозговой штурм?
4. Назовите сходства и различия группового и индивидуального мозгового штурма.
5. Как проводится визуальный мозговой штурм?
6. Назовите этапы метода аналогий.
7. В чем заключается метод записи потока сознания?

Практическая работа № 7.

Тема 2. 6. Управленческое решение.

Компетентность 3.6 «Вклад в безопасность персонала и судна» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: анализировать и оценивать эффективности различных методов принятия управленческих решений.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Управленческое решение»; задания к практической работе №7.

Перечень используемых источников

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2012.
3. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: управленческие решения: понятие, сущность, классификация. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия и процесс принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений.

Задания для самостоятельного решения.

Задание 1.

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 2.

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Выводы и предложения по данной практической работе.

Для менеджера важным является умение правильно и своевременно принимать управленческие решения. Методы принятия управленческих решений являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив. То есть это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

Контрольные вопросы:

1. Дайте классификацию управленческих решений.
2. Раскройте смысл классификационного признака «по объекту управления».
3. Раскройте понятие процесса разработки и принятия управленческого решения.
4. Какие этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют?
5. Что такое проблема и ее решение?
6. Какие мероприятия осуществляются на этапе подготовки к разработке управленческого решения?
7. Какие мероприятия осуществляются на этапе разработки управленческого решения?
8. Какие мероприятия осуществляются на этапе принятия решения, реализации и оценки результата?
9. Какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений?

10. Раскройте факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.
11. Сформулируйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.
12. Каковы цели и критерии оценки управленческих решений?
13. В чем заключается сущность принятия решения ЛПР?
14. Перечислите основные формы УР.
15. Как оформляются УР?
16. Какие элементы включает организация выполнения решения?
17. Перечислите основные этапы реализации УР.
18. В чем заключается организационно-распорядительная деятельность менеджера по реализации УР?
19. Сформулируйте психологические особенности организации исполнения УР.
20. Назовите причины неудач организаторской деятельности руководителя и способы их преодоления.
21. Сформулируйте основные способы доведения решения до исполнителей.

Практическая работа № 8.

Тема 2.7. Руководство: власть и партнерство.

Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: выявление лидерских качеств.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Руководство: власть и партнерство»; задания к практической работе №8.

Перечень используемых источников

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МГУ, 2012.
3. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: индивидуально-типологические особенности личности: типы темперамента, акцентуация характера, организаторские способности. Психологические аспекты малых групп и коллективов: классификация и стадии развития групп, формальные и неформальные группы.

Задания для самостоятельного решения.

Тест на определение качеств предпринимателя (менеджера).

В каждом из пунктов найдите то определение, которое наиболее точно характеризует ваши качества.

1. Инициатива:
 - а) ищет дополнительные задания, очень искренний;
 - б) находчив, смекалист при выполнении заданий;
 - в) выполняет необходимый объем работ без указания руководства;
 - г) безынициативный, ждет указаний.
2. Отношение к другим:
 - а) позитивное, дружелюбное;
 - б) приятный в общении, вежливый;
 - в) иногда с ним трудно работать;

- г) сварливый и некоммуникабельный.
- 3. Лидерство:
 - а) сильный, уверенный, внушает доверие;
 - б) умело отдает эффективные приказы;
 - в) ведущий;
 - г) ведомый.
- 4. Ответственность:
 - а) выполняет ответственно все поручения;
 - б) соглашается с поручениями, хотя и не без протеста;
 - в) неохотно соглашается с поручениями;
 - г) уклоняется от любых поручений.
- 5. Организаторские способности:
 - а) обладает способностью убеждать людей и выстраивать факты в логическом порядке;
 - б) способный организатор;
 - в) средние организаторские способности;
 - г) плохой организатор.
- 6. Решительность:
 - а) быстрый и точный;
 - б) основательный и осторожный, осмотрительный;
 - в) быстрый, но часто делает ошибки;
 - г) сомневающийся и боязливый.
- 7. Упорство:
 - а) целеустремленный, его нелегко обескуражить трудностями;
 - б) предпринимает постоянные усилия;
 - в) средний уровень упорства и решительности;
 - г) почти никакого упорства.

Обработка результатов.

Сравните ваши результаты с ключом и суммируйте полученные вами баллы.

Ключ

Определение «а» - 4 балла; определение «б» - 3 балла;

Определение «в» - 2 балла; определение «г» - 1 балл.

Подведем итоги

Если вы набрали от 25 до 28 баллов, то оценка вашего потенциала управления собственным делом может быть отличной;

От 21 до 24 баллов – очень хорошей;

От 17 до 20 баллов – хорошей;

От 13 до 16 баллов – средней;

От 7 до 12 баллов – плохой.

Определение требований к качествам руководителей различных иерархических уровней».

В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуется от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена вместо буквенных обозначений в таблицу

Комментарий. Для руководителей низшего звена самыми важными являются технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки занимают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками. Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки, связанные с умением предвидеть.

Таблица Навыки эффективного руководителя

Степень значимости	А	Б	С
1	Умение сплачивать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение сплачивать подчиненных	Умение сплачивать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать эффективное решение

Проранжируйте следующие варианты ответов по степени их близости к Вашему мнению (цифрой «4» отметьте ответ, который наиболее согласуется с Вашей точкой зрения, а цифрой «1» - ответ, который наименее Вам подходит).

1. Руководитель, желающий изменить неправильное поведение подчиненного по отношению к правилам организации, должен:
 - a) Поговорить с ним и объяснить, что от него требуется;
 - b) Наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несоблюдение правил;
 - c) Изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами;
 - d) Поговорить с подчиненным и согласовать его цели со стратегией и ценностями организации.
2. Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации, потому, что:
 - a) В противном случае невозможна реализация поставленных целей;
 - b) Вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно организована коммуникация между работниками;
 - c) Знание, принятие и разделение сотрудниками целей и принципов организации является залогом ее успеха;

- d) Только уважающие друг друга люди будут работать эффективно.
3. Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым коллективом, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить больше всего?
- a) Мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания;
 - b) Мне будет сложно ставить перед ними цели;
 - c) Я не смогу быть самым компетентным, и, в случае чего, могу не ответить на сложные вопросы;
 - d) Мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность.
4. Роли руководителя определяются:
- a) Целями и стратегией организации;
 - b) Особенности его деятельности и спецификой подчиненных;
 - c) Ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов;
 - d) Местом в структуре организации.
5. По Вашему мнению, лучших результатов достигнет тот руководитель, который:
- a) Бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функции;
 - b) Умеет показать и заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена;
 - c) Занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорганизационных проблем (конфликтов);
 - d) Умеет организовать работу так, чтобы для решения задачи всегда привлекались наиболее компетентные сотрудники.
6. Вам бы хотелось, чтобы подчиненные видели в Вас:
- a) Человека, который умеет проанализировать ситуацию, поставить цели развития организации и определить стратегию их достижения;
 - b) Человека, который умеет организовать работу оптимальным образом;
 - c) Человека, наиболее компетентного и знающего;
 - d) Человека, который всегда может обеспечить работу всем необходимым.
7. Если в коллективе возник конфликт, то какой способ поведения Вы выберете?
- a) Поговорю с каждым участником и постараюсь понять, не вызван ли конфликт особенностями организации трудового взаимодействия;
 - b) Поговорю с каждым участником и накажу того, кто окажется неправ;
 - c) Поговорю с каждым участником и постараюсь убедить стороны в необходимости прекращения конфликта во имя сохранения эффективной рабочей атмосферы;
 - d) Поговорю с каждым участником и постараюсь показать, как конфликт влияет на процесс достижения целей организации и каждого из сотрудников.
8. Двусторонний контакт между руководителем и подчиненным очень важен, потому что:
- a) Руководитель может проконтролировать процесс решения задачи и выделить дополнительные ресурсы в случае необходимости;
 - b) Руководитель может согласовать цели организации и подчиненного;
 - c) Руководитель может координировать работу нескольких подчиненных или подразделения в целом;
 - d) Руководитель может помочь подчиненному в случае, если тот не справляется или чего-то не знает.
9. Руководитель организации должен отвечать:
- a) За рабочую атмосферу и компетентность своих подчиненных;
 - b) За наличие необходимых ресурсов, которые нужны для эффективной работы;
 - c) За эффективную организацию работы;
 - d) За наличие целей и стратегии работы организации.

Для заполнения таблицы, пометьте соответствующую букву, при ответе на каждый из 9 вопросов. Подсчитайте количество проставленных баллов, относящихся к каждой из управленческих ролей. Запишите полученное число в графе «Сумма». Определите, к какой из управленческих ролей Вы более склонны, по величине полученной суммы. Так как вряд

ли все Ваши ответы с наиболее высокой степенью согласия попали только в одну категорию, то выбрав 2 роли с преобладающим количеством таких ответов, Вы можете определить свою индивидуальную модель сочетаний управленческих ролей. Например, если у человека 4 таких ответа в категории Администратор, 3 – в категории Управленец, и только 2 – в категории

Организатор, то он относится к типу УА – Управленец-Администратор.

Ключ к заданию

Роли:	Номера вопросов									Сумма:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Управленец	D	C	B	A	D	A	D	B	D	
Организатор	C	B	A	D	C	B	A	C	C	
Администратор	B	A	D	C	A	D	B	A	B	
Руководитель	A	D	C	B	B	C	C	D	A	

Существует 6 основных сочетаний ролей:

1. УО – универсальный руководитель. Выполняет все функции, испытывает трудности с делегированием, очень работоспособен. На начальном этапе развития организации очень эффективен. Не способен к сложной, командной работе. Он – одиночка.

2. УР – общественный деятель, харизматичный лидер, вождь. Не конкретен, крайне непоследователен. Избегает ответственности. Хороший персональщик, эффективный руководитель проекта, креативщик. Не эффективен при жестких регламентах.

3. УА – обладает стратегическим мышлением. Последователен в достижении целей. Очень результативен (план-факт). Вызывает недовольство коллектива. Выдерживают только люди с рабской психологией.

4. ОР – «массовик-затейник». Идеальный руководитель среднего звена. Собирает работоспособный коллектив, является объединяющим элементом. Нечестолобив, не стремится в топы. Неровно, непрогнозируемо работает. Результативность есть, эффективность страдает. Упущен стратегический смысл.

5. ОА - задачи преобразует в процессы, распределяет по исполнителям и успешно все это администрирует. Не принимает во внимание человеческий фактор. Ориентирован на задачу и технологии. Успешен в технологичных процессах, в наведении порядка, в руководстве госструктурой.

6. РА – «серый кардинал». Жесткий манипулятор. Умеет подстроиться под людей, жестко добиваясь выполнения поставленных задач. Ему не важно достижение цели, важен процесс. Не конкретен и бессистемен в работе. Его очень сложно контролировать.

Выводы и предложения по данной практической работе.

Одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, - свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Контрольные вопросы:

1. Опишите общие сущностные характеристики лидерства.
2. Перечислите основные отличительные черты лидера и руководителя по Б. Д. Парыгину.
3. В чем функциональное сходство и различие организационного управления и руководства?
4. Перечислите основные функции организационного лидера.
5. Дайте определение понятия «харизма».

6. Назовите основные постулаты, характеризующие харизму как социально-психологический феномен.
7. Перечислите основные компоненты харизмы.

Практическая работа № 9.

Тема 2.7. Руководство: власть и партнерство.

Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: решение ситуационных задач на определение стиля управления.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Руководство: власть и партнерство»; задания к практической работе №9.

Перечень используемых источников.

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МГУ, 2012.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: стили управления (автократический, демократический, либеральный). Достоинства и недостатки стилей. Область применения.

Задания для самостоятельного решения.

Задание.

Определите стиль руководства трудовым коллективом. Обоснуйте.

1. Руководитель в своей деятельности ориентируется на собственное мнение и оценки. Стремится к власти, уверен в себе, склонен к жестокой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

2. Руководитель в процессе трудовой деятельности снисходителен к работникам. Отсутствует требовательность и строгая дисциплина, контроль, наблюдается панибратство с подчиненными. Имеет склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Перед вами 40 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете и мыслите как руководитель трудового коллектива.

Определив, как вы относитесь к этому утверждению, поставьте рядом с порядковым номером утверждения одну из следующих букв:

С – явление наблюдается систематически (с вероятностью 80%-100%);

Ч – явление наблюдается часто (60-80%);

И – явление наблюдается иногда (40-60%);

Р – явление наблюдается редко (20-40%);

Н – явление не наблюдается никогда (0-20%).

1. В коллективе проводятся обследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.

2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.
4. Тщательно планирую работу аппарата управления.
5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.
6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.
7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.
8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.
9. Допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.
10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.
11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.
12. допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.
13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными.
14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.
15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.
16. Считаю, что лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.п.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.
17. В работе коллектива, которым руковожу бывают сбои, авралы.
18. Информировую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в управлении.
19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.
20. Оплата и стимулирование в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.
21. Как руководитель провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств).
23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.
25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.
26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов).
27. Читаю книги и другие публикации о том, как работать с людьми в процессе руководства.
28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.
29. Считаю, что повышение отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты,

инструкции и т.п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)

30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.

31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.

32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

33. Требую от подчиненных точного обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.

35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание как руководитель я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношения к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

Анализ результатов теста

1. В вашем опросном листе должны быть представлены в квадратах ответы на все 40 вопросов.
2. Обведите кружком порядковые номера следующих вопросов вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.
3. Поставьте единицу (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «редко» - Р или «никогда» - Н.
4. так же поставьте 1 рядом с теми не обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «систематически» - С или «часто» - Ч.
5. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39.
6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу: Л= ____.
7. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу: П= ____.

Количественные результаты оценки:

Л	П	Сл %	Сп %
---	---	---------	---------

8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика; проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.
9. Вычислите затем значение: $Сл = Л \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$; $Сп = П \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$. Также внесите значения Сл и Сп в таблицу.

Выводы и предложения по данной практической работе.

В современных взглядах на управление приоритет принадлежит ситуационному фактору. Это значит, что руководитель должен в своей практической деятельности применять тот стиль управления, который даст наибольший эффект (быстрее приведет к цели) в конкретно сложившихся условиях. Стиль руководства определяется характером деятельности организации, ее культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, особенностями самих исполнителей, случайными факторами. Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера. Отсюда ясно, что руководитель любого иерархического уровня должен уметь пользоваться всеми стилями управления. Он должен знать их сильные и слабые стороны, условия и границы правильного применения каждого стиля.

Контрольные вопросы.

1. Дать понятие и раскрыть сущность стиля руководителя трудовым коллективом фирмы.
2. Сформулировать основные факторы, определяющие стиль руководства.
3. Охарактеризовать стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

Практическая работа № 10.

Тема 2.7. Руководство: власть и партнерство.

Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ (в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: разрешение конфликтных ситуаций и социальной напряженности в коллективе

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Управление конфликтами в организации»; задания к практической работе №10.

Перечень используемых источников.

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2012.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: понятие конфликта, его объект и предмет. Типологии конфликтов. Причины конфликтов в организации. Динамика процесса конфликта. Управление конфликтом

Задания для самостоятельного решения.

Задание 1.

Опишите согласно предложенной схеме конфликтную ситуацию, имевшую место в Вашей реальной жизни, описанную в литературном произведении, или являющуюся известным историческим фактом. Заполните таблицу:

Таблица

Анализ компонентов конфликтной ситуации

№	Критерий	Конкретный пример из ситуации
1.	Участники конфликтного взаимодействия	
2.	Причина конфликта	
3.	Объект конфликта	
4.	Направленность конфликта	
5.	Степень длительности конфликта	

6.	Кульминация конфликта	
7.	Социальные последствия (результативность)	

Далее следует провести подробный письменный анализ ситуации.

- а) Указать, на каком этапе конфликтная ситуация еще могла быть разрешена мирным путем, и что для этого должны были сделать ее участники.
 - б) Охарактеризовать тактику и оценить эффективность поведения сторон в конфликте.
 - в) Предложить варианты более эффективного поведения сторон.
 - г) Спрогнозировать возможные варианты развития событий в случае более эффективного поведения сторон.
 - д) Сделать обобщения и сформулировать аргументированные выводы.
- Задание 2.

Определите природу конфликта в следующих ситуациях:

Ситуация 1. 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.

Ситуация 2. При распределении премии начальник не выписал ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу». Подчиненный чувствует себя несправедливо обиженным.

Ситуация 3. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства, начинает саботировать задания, опаздывать на работу. Назревает конфликт.

Ситуация 4. 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.

Ситуация 5. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Ситуация 6. 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.

Ситуация 7. На совещании один из подчиненных, не выдержав постоянной строгости руководителя, в полусутоливой форме обратил на это строгое обращение внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

Тест: «Пять способов регулирования конфликтов по Кеннету Томасу».

Выберите одно из 2-х утверждений:

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить хорошие отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

- Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5.А. Улаживая спорные ситуации, я все время стараюсь найти поддержку других.
- Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.
- 6.А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
- Б. Я стараюсь добиться своего.
- 7.А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться большего.
- 8.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- 9.А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10.А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
- Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11.А. Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.
- 12.А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.
- Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
- 13.А. Я предлагаю усредненную позицию.
- Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
- 14.А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15.А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.
- Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.
- 16.А. Я стараюсь не задевать чувства другого.
- Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.
- 18.А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
- 19.А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20.А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
- Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21.А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22.А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
- Б. Я отстаиваю свои желания.
- 23.А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24.А. Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
- Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
- 25.А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

- Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю усредненную позицию.
- Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.
- Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого человека.
29. А. Я предлагаю усредненную позицию.
- Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задевать чувства другого.
- Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов:

Соперничество

3-А, 6-Б, 8-А, 9-Б, 10-А, 13-Б, 14-Б, 16-Б, 17-А, 22-Б, 25-А, 28-А.

Сотрудничество

2-Б, 5-А, 8-Б, 11-А, 14-А, 19-А, 20-А, 21-Б, 23-А, 26-Б, 28-Б, 30-Б.

Компромисс

2-А, 4-А, 7-Б, 10-Б, 12-Б, 13-А, 18-Б, 20-Б, 22-А, 24-Б, 26-А, 29-А.

Избегание

1-А, 5-Б, 6-А, 7-А, 9-А, 12-А, 15-Б, 17-Б, 19-Б, 23-Б, 27-А, 29-Б.

Приспособление

1-Б, 3-Б, 4-Б, 11-Б, 15-А, 16-А, 18-А, 21-А, 24-А, 25-Б, 27-Б, 30-А.

Выводы и предложения по данной практической работе.

Управлять конфликтом в организации – это значит устранять причину, способствующую его появлению, и приводить поведение участников конфликта к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе. Существуют несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные методы и межличностные стили.

Группа структурных методов в большей степени предполагает использование формальных организационных способов воздействия на участников конфликта, межличностная – выбор определенного стиля поведения оппонентов при разрешении или предотвращении конфликта.

Контрольные вопросы.

1. Раскрыть понятие и природу конфликта в организации.
2. Привести типологию конфликтов.
3. Назвать причины возникновения конфликтов.
4. Перечислить этапы развития конфликта.
5. Назвать элементы конфликтной ситуации.
6. Управление конфликтной ситуацией.
7. Способы поведения в конфликтах.
8. Перечислить методы разрешения конфликтов.
9. Рассмотреть последствия конфликтов в организации.
10. Управление стрессами в организации.

Практическая работа № 11.

Тема 3.1. Организация и нормирование труда на предприятии

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: рассчитывать показатели производительности труда.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Производительность труда»; микрокалькулятор; задания к практической работе №11.

Перечень используемых источников

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.
- Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие.-М.: МОРКНИГА, 2012.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: Понятие производительности труда. Показатели и измерители производительности труда. Уровень и темпы роста производительности труда на транспорте. Факторы роста производительности труда и пути ее повышения в отрасли.

Задания для самостоятельного решения.

Условные обозначения:

- ПТн - производительность труда в натуральном выражении, Т/чел.;
- ПТс - производительность труда в стоимостном выражении, тыс. руб./чел.;
- Он - объём производства в натуральном выражении, тонн;
- ТП - объём производства в стоимостном выражении, тыс. руб.;
- Чсп - среднесписочная численность работающих, чел.
- Т - время, затраченное на производство продукции, норма-часы;
- Оп - количество произведённой продукции, норма-часы

Основные формулы:

$$ПТн = Он / Чсп;$$

$$ПТс = ТП / Чсп$$

$$Тр = Т / Оп$$

$$Рост ПТ = \frac{ПТ_{план} (посл\ внедрения)}{ПТ_{факт} (дд\ внедрения)} \times 100 - 100\%$$

Задача №1.

Рассчитать фонд рабочего времени в человеко-часах и человеко-днях, среднечасовую, среднедневную и среднегодовую выработку услуг. Сделать выводы.

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год
Основные средства, тыс. руб.	25209	17103
Численность персонала на конец периода, чел.	80	91
Календарный фонд времени, дн.	365	365
Количество выходных и праздничных дней в году, дн.	165	165
Бюджет рабочего времени одного работника, дн.		
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,5	7,7
Количество принятых работников, чел.	8	7
Количество уволенных работников, чел.	3	5

Выручка, тыс. руб.	6700	8000
Прибыль, тыс. руб.	600	500

Задача №2.

Рассчитать фонд рабочего времени в человеко-часах и человеко-днях, коэффициенты оборота по приёму, выбытию, текучести кадров, постоянства кадров, фондовооружённость, среднечасовую, среднедневную и среднегодовую выработку услуг.

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год
Нематериальные активы, тыс. руб.	41	50
Основные средства, тыс. руб.	25209	17103
Численность персонала на конец периода, чел.	73	76
Календарный фонд времени, дн	365	365
Количество выходных и празд. дней в году, дн.	165	165
Бюджет рабочего времени 1-го работника, дн.		
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,8	7,7
Количество принятых работников, чел.	5	7
Количество уволенных работников, чел.	9	5
Выручка, тыс. руб.	6300	4400
Прибыль, тыс. руб.	900	800

Задача №3.

Определить рост производительности труда по плану, если товарная продукция по плану должна составлять 26980 тыс. руб., численность промышленно-производственного персонала по плану 221 человек. Производительность труда одного среднесписочного работника в отчётном году 80 тыс. руб.

Задача №4.

Общий объём продукции — 15 тыс. нормо-часов. Плановый объём выпуска продукции- 300 штук. Фактически затраты времени на выпущенную продукцию- 12800 нормо-часов. Фактически выпущено изделий 320 штук.

Задача №5.

Планам предприятия предусматривалась численность работающих 400 человек. Фактическая численность 430 человек. Объём валовой продукции по плану 120000 тыс. руб., фактически - 125000 руб. Определить выполнение плана по производительности труда.

Задача №6.

Планом намечено выпустить за месяц 1000 изделий А, 2500 изделий Б, 3000 изделий В. Нормативная трудоёмкость изделия А - 2 н/ч; изделия Б - 0,4 н/ч; изделия В - 1,5 н/ч.

Плановая численность работающих в цехе - 50 человек. Фактическая численность работающих в цехе 52 человека. Фактически выпущено цехом за данный период изделий А - 1200 штук, изделий Б - 2800 штук, изделий В - 3200 штук. Определить:

- плановую и фактическую выработку на 1 работающего;
- выполнение плана по производительности труда.

Выводы и предложения по данной практической работе.

Факторы производительности труда – это движущие силы и причины, под влиянием которых изменяется ее уровень. Это могут быть уровень квалификации кадров, их заинтересованность в результатах труда, совершенствование организации производства, управления, НТП и др.

Контрольные вопросы.

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

Практическая работа № 12.

Тема 3.1. Организация и нормирование труда на предприятии

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: рассчитывать заработную плату различных категорий работников.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Оплата труда»; микрокалькулятор; задания к практической работе №12.

Перечень используемых источников

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.
- Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие. -М.: МОРКНИГА, 2012.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: Сущность заработной платы, принципы и методы её начисления и планирования. Формы и системы заработной платы. Надбавки и доплаты. Бестарифная система заработной платы. Выработка и трудоемкость.

Задания для самостоятельного решения.

Условные обозначения:

- Чппп - среднесписочная численность промышленно - производственного персонала;
- В - объем произведенной продукции;
- Вед - выработка продукции в единицу времени;
- Т - затраты рабочего времени;
- Тем - трудоемкость продукции;
- В_{1раб} - выработка одного работника ППП;
- ΔПт - прирост производительности труда;
- Фб - фонд полезного времени одного работника до использования резерва;
- Рсд - сдельная расценка
- Н^{см}_{выр}, Н²_{выр} - норма выработки за час, смену;
- Н_{выр} - норма времени на изготовление единицы продукции (услуг).
- ТС - тарифная ставка;

ЧТС - часовая тарифная ставка.

Основные формулы:

$$\Delta Пт - [\text{Эч} * 100 \%] / [\text{Чппп} - \text{Эч}]$$

$$тшт = тш + Тпз / n = to + tv + toб + totл + тпт + тпз$$

$$Рсд = ЧТС * Тсм / Н^{см}_{выр}$$

$$Рсд = ЧТС / Н^{ч}_{выр}$$

$$Рсд = ЧТС * Н_{вр}$$

$$СЗП = Рсд * V_{пр}$$

$$ПЗП = ЧТС * Траб$$

Задача №1.

Рассчитайте расходы на оплату труда по предприятию на планируемый год. В отчетном году весь оборот предприятия составил 12410,0 тыс. руб., в том числе по продукции собственного производства 7635,0 тыс. руб. В планируемом году весь оборот предприятия возрастет на 20%. Доля продукции собственного производства во всем обороте увеличится на 2 процентных пункта. Расходы на оплату труда в отчетном году составили 1582,0 тыс. руб.

Задача №2.

Начислите заработную плату за сентябрь директору (оклад 14000 руб.), экономисту (оклад 10000 руб.).

Договоры на поставку товаров в розничную торговую сеть оптовой базой выполнены. Уровень прибыли за 3 квартал увеличился на 0,8% к обороту по сравнению с 3 кварталом предыдущего года.

Директор проработал весь квартал, экономист в июле из 27 рабочих дней проработал 18 дней (август и сентябрь проработал полностью).

В соответствии с Положением о премировании работникам оптовой базы выплачивается премия за выполнение договоров на поставку товаров в розничную торговую сеть в размере 20% от месячных окладов работников; за прирост уровня прибыли до 0,5% к обороту – 10%, свыше 0,5% к обороту – 15% от суммы месячных окладов за квартал за фактически проработанное время. Все условия премирования работников выполнены.

Задача №3.

Начислите заработную плату специалистам предприятия по бестарифной модели. Фонд оплаты труда на предприятии составляет 580,0 тыс.руб., норматив средств на оплату труда работников – 20%. Технику за нарушение в работе размер заработной платы снижен на 10%. Все работники отработали 22 дня, кроме одного из специалистов, отработавшего 20 дней. В таблице представлены категории работников и их численность.

№ п/п	Категории работников	Численность работников, чел.	Коэффициент
1	Начальник отдела	1	3,0
2	Бухгалтер	1	2,6
3	Специалист I категории	2	2,4
4	Специалист	5	2,0
5	Техник	2	1,0

Задача № 4.

№ п-п	Фамилия Имя Отчество	Уровень Оплаты труда	Фактическое Время Работы, ч.	КТУ	Количество баллов	Начислено, руб.
1	Иванов И.И	1,0	176	1,05		
2	Петров П.П.	1,5	176	1,05		
3	Сидоров С.С.	2,0	176	0.90		

Всего					77880-00
-------	--	--	--	--	----------

Выводы и предложения по данной практической работе.

Производственный успех зависит во многом от уровня компетенции, квалификации кадров. Дифференциация оплаты труда во многом зависит от уровня сложности выполняемых работ, содержания и результатов труда сотрудников. При оплате труда работников применяются различные формы и системы оплаты труда, которые определяются предприятием самостоятельно и фиксируются в коллективных договорах и иных локальных актах.

Контрольные вопросы

1. Чем определяется дифференциация в оплате труда?
2. Какие формы и системы оплаты труда применяются на практике?
3. В чем отличия бестарифных и тарифных систем оплаты труда?
4. Какие существуют виды доплат и надбавок?
5. На каких принципах может строиться система премирования работников предприятия?
6. Назовите виды оплаты труда, относящиеся к основной и дополнительной заработной плате.

Практическая работа № 13.

Тема 3.2. Основные показатели деятельности предприятий водного транспорта.

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: рассчитывать себестоимости продукции (работ, услуг).

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Себестоимость продукции (услуг)»; микрокалькулятор; задания к практической работе №13.

Перечень используемых источников

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.
- Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие.-М.: МОРКНИГА, 2012.

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: Понятие, состав издержек производства и реализации продукции. Классификация затрат по статьям и элементам. Отраслевые особенности структуры себестоимости. Смета затрат и методика ее составления. Калькуляция себестоимости и ее значение. Методы калькулирования. Значение себестоимости и пути ее оптимизации.

Задания для самостоятельного решения.

Условные обозначения:

- q - количество выпущенной продукции;
- q_к - критический объем продукции в натуральном выражении;
- P - цена единицы продукции;
- B - выручка от реализации;

V_k - критический объем реализации;
 $I_{уд}$ - удельные переменные издержки;
 I - общие переменные издержки;
 $C_{уд}$ - удельные постоянные издержки;
 C - общие постоянные издержки;
 $S_{уд}$ - удельные совокупные издержки;
 S - совокупные издержки;
 $П_{ед}$ - прибыль на единицу продукции;
 $П$ - прибыль;
 $У_{ед}$ - убыток на единицу продукции;
 $У$ - убыток;
 $S_{т.п.}$ - себестоимость товарной продукции;
 $V_{т.п.}$ - объем товарной продукции;
 $У_{з/пл}, У_{п.т.}, У_{п.р.}, У_{н.м.}, У_{ц}$ - соответственно индексы изменения заработной платы, производительности труда, постоянных расходов, норм расхода материалов, цен;
 $Д_{з/пл}, Д_{п.р.}, Д_{м}$ - соответственно для заработной платы, постоянных расходов, материалов в структуре себестоимости продукции;
 $З_{1р./п}$ ($З_{1р.п.п}$) - затраты на 1 рубль товарной (реализованной) продукции;
 $A_{г}$ - годовая сумма амортизации;
 ОПФ - среднегодовая стоимость основных производственных фондов.

Основные формулы:

Выручка от реализации продукции

$$V = p * q;$$

Совокупные издержки

$$S = S_{уд} * q; \quad S = I + C;$$

$$S = I_{уд} * q + C;$$

Критический объем продукции

$$q_k = C / P - I_{уд}$$

Изменение критического объема продукции за счет:

- изменения постоянных расходов

$$q_k^c = C_2 / (1 - a) * p - C_1 / (1 - a) * p = C / (1 - a) * p,$$

где C_1 и C_2 - общие постоянные издержки до и после повышения

$$a = I_{уд} / S_{уд}.$$

- изменения цен на сырье (переменных расходов)

$$q_k^{I_{уд}} = C (1 / P - I_{уд2} - 1 / P - I_{уд1}),$$

где $I_{уд1}$ и $I_{уд2}$ - удельные переменные расходов до и после изменения.

- изменения цены изделия

$$q_k^P = C (1 / P_2 - I_{уд} - 1 / P_1 - I_{уд}),$$

где P_1 и P_2 - прежняя и новая цена.

Затраты на 1 рубль товарной (реализованной) продукции

$$З_{1р.т.п} (р.п) = S_{т.п} (р.п) / V_{т.п.} (В)$$

Снижение себестоимости продукции за счет

- роста производительности труда, превышающего рост з/пл:

$$S_{п.т.} = (1 - У_{з/пл} / У_{п.т.}) : Д_{з/пл}$$

Задача №1.

Определить цеховую, производственную и полную себестоимость 1 ед. изделия.

Статьи затрат	тыс. руб.
Сырье и материалы	26810
Возвратные отходы	225
Тара и тарные материалы	17128

Топливо и энергия	296
Заработная плата произв. рабочих	8521
Отчисление на соц.страхование	1735
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	3191
Прочие производственные расходы	246
Внепроизводственные расходы	4947
Цеховые расходы	3191
Общезаводские расходы	1967
Объем выпуска, ед.	158300.

Задача №2.

На изготовление 1 ед. продукции израсходовано сырья и материалов на сумму 10 у.е.; износ и ремонт составил 16,8 у.е.; основная заработная плата рабочих 46,2 у.е., дополнительная заработная плата 10%, отчисления на социальное страхование 14% общего фонда заработной платы. Топлива, энергии израсходовано на сумму 4,75 у.е.; амортизация составила 27,54 у.е., текущий ремонт 8,55 у.е.; цеховые расходы 0,7% производственных расходов, прочие производственные расходы 1,5% цеховой себестоимости.

Определить полную себестоимость 1 ед. продукции.

Задача №3.

Определить цеховую, производственную и полную себестоимость 1 туб консервов.

Статьи затрат	тыс.руб.
Сырье и материалы	34222
Тара и тарные материалы	19484
Топливо и энергия	749
Заработная плата рабочих	
Основная	8093
Дополнительная	1291
Отчисления на социальное страхование	1848
Расходы на подготовку и освоение производства	3
Транспортные расходы	2073
Расходы на содержание и эксплуатацию обор.	9427
Цеховые расходы	3979
Общезаводские расходы	2563
Прочие производственные расходы	2327
Внепроизводственные расходы	5449
Объем выпуска, туб	172351

Задача №4.

Определить цеховую себестоимость продукции и ее структуру, если стоимость основного материала 800 тыс. руб.; заработная плата 65 тыс. руб., амортизационные отчисления 36 тыс. руб., доля амортизационных затрат в цеховых расходах 15%, прочие цеховые расходы 5%.

Задача №5.

Плановая и фактическая себестоимость изделия характеризуется следующими данными:

Статья затрат	Себестоимость изделия, тыс.руб.		Отклонение от плановой себестоимости: экономия (-), перерасход (+)	
	по плану	факт	тыс.руб.	% к итогу
1	2	3	4	5
1. Сырье и основные	210	200		

материалы				
2. Основная заработная плата и отчисления на социальные нужды	70	65		
3. Топливо и энергия на технологические нужды	12	15		
4. Потери от брака	5	3		
5. Цеховые расходы (180 %)	126	117		
6. Общезаводские расходы (80 %)	56	52		
7. Коммерческие расходы	8	11		
Коммерческая себестоимость				

Определите:

- плановую и фактическую производственную и коммерческую себестоимость;
- отклонения от плановых затрат по отдельным статьям затрат и в целом по себестоимости.

Заполните полученными данными свободные строки таблицы.

Задача №6.

Амортизационные отчисления в базисном году по предприятию составили 12 млн.руб. Планируемый прирост продукции составляет 4 %. В результате поступления новой техники на предприятия среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличится на 30 %. Определите относительное увеличение (снижение) амортизационных отчислений в себестоимости продукции.

Задача №7.

Планируется обеспечить экономию материалов за счет снижения норм на 5% и цен - на 3%. Себестоимость товарной продукции составляет 300 млн.руб. в том числе затраты на сырье и материалы 225 млн.руб.

Определите влияние на себестоимость продукции снижения норм и цен на материалы.

Задача №8.

Определите влияние роста объема производства на снижение себестоимости продукции при условии, что объем производства вырос на 10 %, а постоянные расходы на 2 %. Удельный вес постоянных расходов в структуре себестоимости - 30 %.

Выводы и предложения по данной практической работе.

В основе себестоимости лежат затраты, связанные с производством и реализацией, которые подразделяются на условно-постоянные и условно-переменные. С ростом объемов производства доля условно-постоянных затрат, приходящихся на единицу продукции (услуг). Целенаправленная деятельность по минимизации издержек (себестоимости) приводит к росту прибыли.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение следующим ключевым понятиям:

- издержки;
- себестоимость;
- постоянные и переменные затраты;
- совокупные издержки;
- калькулирование себестоимости;
- экономический элемент затрат;
- нормативы расходов;
- классификация затрат;

- критический объем продукции.
- 2. В чем принципиальная разница между категориями “издержки” и “себестоимость”.
- 3. Какие факторы влияют на снижение себестоимости продукции ?
- 4. Назовите показатели, характеризующие уровень затрат на производство продукции.
- 5. Что понимается под понятием “калькулирование себестоимости” ?
- 6. Как классифицируются затраты по экономическому содержанию и назначению.
- 7. Какие виды себестоимости Вы знаете, как они формируются ?

Практическая работа № 14.

Тема 3.2. Основные показатели деятельности предприятий водного транспорта.

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: производить расчёт цены продукции.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Ценообразование на продукцию (работ, услуг)»; микрокалькулятор; задания к практической работе №14.

Перечень используемых источников

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Чернов А.С., Экономическая эффективность рыбного промысла. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.
- Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 604 с. — (Высшее образование)

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: Цели и этапы ценообразования. Ценообразующие факторы. Методы формирования цены. Этапы процесса ценообразования. Экономическое содержание цены. Виды цен. Механизм рыночного ценообразования. Ценовая стратегия организации. Управление ценами. Ценовая эластичность. Ценовая конкуренция.

Задания для самостоятельного решения.

Условные обозначения:

- Ц - цена;
- С - себестоимость;
- Р - рентабельность;
- П - прибыль;
- Ак – акцизы

Основные формулы:

- $ОЦ = Сп + Пп$
- $ОЦо = ОЦи + Кн$
- $ОЦз = ОЦо + Нп$
- $РЦ = ОЦз + Нт$

Задача №1.

Затраты на 1руб. товарной продукции в базисном году составили 80 коп., плановая себестоимость всей продукции 5340 тыс.руб., товарная продукция в оптовых ценах 7120

тыс.руб. Определить плановые затраты на 1 руб. товарной продукции и снижение затрат к уровню базисного года в %.

Задача №2.

Рассчитать розничную цену продукции и определить ее структуру по следующим данным:

Показатели	руб.-коп.
Полная себестоимость	345-30
Прибыль предприятия	86-35
Оптовая цена	431-65
Торгово-сбытовая скидка (13,4%)	57-84

Задача №3.

По данным таблицы определить затраты на 1 руб. товарной продукции в каждом году и их снижение в%.

Продукция	Товарный выпуск продукции, шт.		Оптовая цена продукции, руб.	Себестоимость 1 шт руб.	
	1-й год	2-й год		1-й год	2-й год
Продукция А	2250	2381,6	1010	750	743
Продукция Б	660	815	2930	1170	1164
Продукция В	100	292	525	400	379

Задача №4.

Затраты на 1руб. товарной продукции в базисном году составили 80 коп., плановая себестоимость всей продукции 5450 тыс.руб., товарная продукция в оптовых ценах 7320 тыс.руб. Определить плановые затраты на 1 руб. товарной продукции и снижение затрат к уровню базисного года в %.

Задача №5.

Рассчитать розничную цену продукции и определить ее структуру по следующим данным:

Показатели	руб.-коп.
Полная себестоимость	450-30
Прибыль предприятия	80-35
Оптовая цена	530-65
Торгово-сбытовая скидка	69-84

Задача №6.

Себестоимость изделия составляет 250 руб., ставка НДС - 18 %, ставка акциза - 30 %. Свободная отпускная цена 800 руб. Снабженческо-сбытовая надбавка (ССН) 15 %, торговая надбавка (ТН) 25 %. Определите полную структуру розничной цены и уровень прибыли производителя.

Задача №7.

Определите минимальную приемлемую отпускную цену на товар, если себестоимость его выпуска 4 тыс.руб. за единицу, минимальная приемлемая для производителя рентабельность 20 %, ставка НДС 18 %, ставка акциза 5 %
Задача №8.

Представьте полную структуру свободной отпускной цены, если себестоимость изделия составляет 550 руб, свободная цена 820 руб., ставка НДС 18 %.

Выводы и предложения по данной практической работе.

Производство будет целесообразным, если цены, сложившиеся на рынке, будут возмещать затраты и обеспечивать получение желаемой прибыли. Правильно установленная цена становится одним из самых весомых аргументов в конкурентной борьбе.

Контрольные вопросы.

1. Что такое цена? Объясните механизм формирования цены и роль ценовой политики фирмы
2. Назовите и охарактеризуйте методы ценообразования.
3. Назовите и охарактеризуйте виды цен. Поясните значимость государственного регулирования цен.
4. Рассмотрите оптовые цены на продукцию промышленности
5. Как формируются закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию?
6. Поясните механизм формирования цен на каждой стадии товародвижения
7. Назовите специфические черты цен, обслуживающих внешнеторговый оборот (экспортные и импортные цены)
8. Рассмотрите рыночную цену и механизм ее равновесия. Выскажите ваши суждения по данному вопросу.

Практическая работа № 15.

Тема 3.2. Основные показатели деятельности предприятий водного транспорта.

Цель занятия: закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии: рассчитывать и анализировать уровень прибыли и рентабельности предприятия.

Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Прибыль и рентабельность», задания к практической работе № 15.

Перечень используемых источников

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Чернов А.С., Экономическая эффективность рыбного промысла. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.
- Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 604 с. — (Высшее образование)

Содержание и порядок выполнения работы

Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе: сущность прибыли, ее источники и виды. Факторы, влияющие на величину прибыли. Функции и роль прибыли. Распределение и использование прибыли. Рентабельность - показатель эффективности

работы организации. Виды рентабельности. Показатели рентабельности. Методика расчета уровня рентабельности продукции производства.

Задания для самостоятельного решения.

Условные обозначения:

R - рентабельность (п - продукции; в - выручки (реализации); а - активов; ча - чистых активов)

Вн - нетто выручка

П - прибыль

ЧП - чистая прибыль

С - себестоимость

СК - собственный капитал

А - активы

ЭОР- эффект операционного рычага

МД - маржинальный доход

ПоЗ- постоянные издержки

ПеИ- переменные издержки

ОА - оборачиваемость активов

Ам - амортизационные отчисления

Основные формулы:

$R_p = (П / С) * 100 \%$ - рентабельность продукции

$R_v = (П / Вн) * 100 \%$ - рентабельность продаж

$R_a = (П / А) * 100 \%$ - рентабельность активов

$R_{ск} = (ЧП / СК) * 100 \%$ -

Задача №1.

Определите плановую прибыль от реализации товарной продукции по рыночным ценам, если на начало года остатки нереализованной продукции А - 1000 ед.; продукции Б – 800 ед.; план выпуска товарной продукции – 8000 ед.; 6000 ед. Остатки нереализованной товарной продукции на конец года планируются: 200 ед. и 100 ед.; полная себестоимость единицы продукции по плану: 0,7 тыс. руб. и 0,52 тыс. руб.; рыночная цена 0,8 тыс. руб. и 0,6 тыс. руб.

Задача №2.

Определите уровень валовой рентабельности, если выручка от реализации товарной продукции 250 тыс. руб.; себестоимость реализации 200 тыс. руб.; остаточная стоимость реализуемого имущества 15 тыс. руб.; ликвидационная стоимость имущества 10 тыс. руб.; пени и штрафы, уплаченные в бюджет, составляют 5 тыс. руб.; среднегодовая стоимость ОПФ 200 тыс. руб., оборотных средств 50 тыс. руб.

Задача №3.

Рассчитать изменение рентабельности выпуска продукции в результате повышения цены за единицу продукции с 5378 руб. до 5984 руб. Себестоимость единицы продукции также изменилась с 4990 до 5128 руб.

Задача №4.

В первом квартале текущего года предприятие реализовало 5000 изделий по цене 800 руб. за одно изделие, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 700 тыс.руб., удельные переменные - 600 руб. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 6000 изделий, в третьем планируется увеличить прибыль на 10 % по сравнению со вторым. Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10 %?

Задача №5.

Сравните рентабельность продукции за четыре квартала на основе следующих данных:

Показатель	Ед. измер.	Квартал года			
		I	II	III	IV
Количество выпущенных	шт.	1500	2000	1800	2100

изделий					
Цена одного изделия	руб.	600	600	600	600
Себестоимость одного изделия	руб.	500	520	480	490

Задача №6.

Плановые показатели по изделиям А, Б и В отражены в таблице:

Показатель	Ед. изм.	Изделия		
		А	Б	В
Выпуск и реализация	шт.	950	600	1020
Цена одного изделия	руб.	1250	650	800
Себестоимость изделия	руб.	1000	500	750

В течение года предприятие добилось снижения себестоимости продукции по изделию А на 5 %, по изделию Б на 2,5 %, по изделию В на 10 %. Оптовые цены остались без изменения. Определите, как изменилась фактическая рентабельность продукции по сравнению с плановой по всем изделиям.

Задача №7.

Балансовая прибыль по плану составила 450 тыс.руб., фактическая - 410 тыс.руб. Совокупные активы планового и отчетного периодов не менялись и составили 3700 тыс.руб. Выручка от реализации продукции по плану - 5640 тыс. руб., фактическая - 5350 тыс.руб. Определите рентабельность и оборачиваемость активов по плану и фактически, покажите их взаимосвязь. Сравните полученный результат.

Выводы и предложения по данной практической работе.

От конечного результата, а именно величины полученной прибыли, зависит дальнейшее существование организации. Чем выше рентабельность производства и рентабельность текущих издержек, тем устойчивее положение предприятия на рынке: продукция конкурентоспособна и пользуется спросом у потребителей. Предприятия имеет возможность не только поддерживать производство на данном уровне, но и наращивать производственные мощности.

Контрольные вопросы.

1. Какие показатели прибыли Вы знаете? Увязаны ли они между собой?
2. Что такое чистая прибыль? Как она определяется?
3. Дайте определение рентабельности. Какие виды рентабельности Вы знаете? Как они рассчитываются?
4. Как классифицируются затраты по отношению к объему выпускаемой продукции? Что является базой покрытия постоянных и переменных издержек?
5. Охарактеризуйте факторы изменения рентабельности.
6. Покажите взаимосвязь показателей рентабельности.