

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Автономное профессиональное образовательное учреждение
Удмуртской Республики
«Техникум радиоэлектроники и информационных технологий
имени Александра Васильевича Воскресенского»**

Практические работы

**по МДК 04.01. Планирование и организация работы структурного подразделения и
МДК 04.02. Современные технологии управления структурным подразделением
организации**

Разработали
преподаватели:

Е.А. Кривоногова
Е.Ю. Агапитова

2024 г.

Практическая работа № 1

Составление плана деятельности

Цель: Ознакомить с этапами планирования деятельности, научить составлять план.

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Прогнозирование - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений

Планирование - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого

Планирование заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях .

Планирование как управленческое решение включает в себя следующие этапы:

1. Целеполагание (формулировка целей)	Чего именно ваша фирма хочет достичь?
2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей	Какой из способов представляется наилучшим?
3. Составление перечня необходимых действий	Что конкретно нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?
4. Составление программы работ (плана мероприятий)	В каком порядке выполнять намеченные на предыдущем этапе действия?
5. Анализ ресурсов	Какие ресурсы понадобятся для реализации плана?
6. Анализ разработанного варианта плана	Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи?
7. Подготовка детального плана действий	Нужно детализировать разработанный план, выбрать сроки выполнения работ, рассчитать необходимые ресурсы.
8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости	Насколько приближены реальные результаты к планируемым?

Задание: Каждый человек должен планировать свою жизнь, свое будущее. Человек, который может составить свой жизненный план, непременно добьется успеха и в области управления людьми. Умение кратко и четко выражать свои мысли и ставить цели – большое искусство. В странах с развитой рыночной экономикой план составляется еще в школе, в России эта перспективная практика пока не прижилась. Постарайтесь продумать и разработать для себя жизненный план, по приведенному ниже образцу.

Жизненный план.

Черты вашего характера и цели в жизни. (10 баллов)

1. Ваше представление о будущем и ваша цель _____
2. Назовите 3 человек, оказавших наибольшее влияние на Вас _____
3. Определите направление влияния каждого из них _____
4. Назовите 3 Ваших любимых занятия _____
5. Назовите 3 Ваших не любимых занятия _____
6. Достижения в карьере:
а) через 5 лет _____
б) на следующий год _____
7. Семья:
а) через 5 лет _____
б) на следующий год _____
8. Достижения в области Здоровья :
а) через 5 лет _____

- б) на следующий год _____
9. Достижения в финансовом положении:
- а) через 5 лет _____
- б) на следующий год _____

10. Достижения прочие:
- а) через 5 лет _____
- б) на следующий год _____

Реализация (10 баллов)

1. Как собираетесь реализовывать план _____
2. Назовите 4 мероприятия, которые необходимо осуществить в ближайшие полгода, которые помогут достичь поставленных целей _____
3. Назовите 4 вещи, которые на данный момент мешают в достижении целей _____
4. Чья помощь нужна, чтобы полностью реализовать свой потенциал и достичь долгосрочные цели (через 5 лет) _____

!!! Воспользуйтесь этой рабочей заготовкой, чтобы начать действовать на пути к достижению целей.

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа №2

Построение матрицы SWOT стратегического планирования

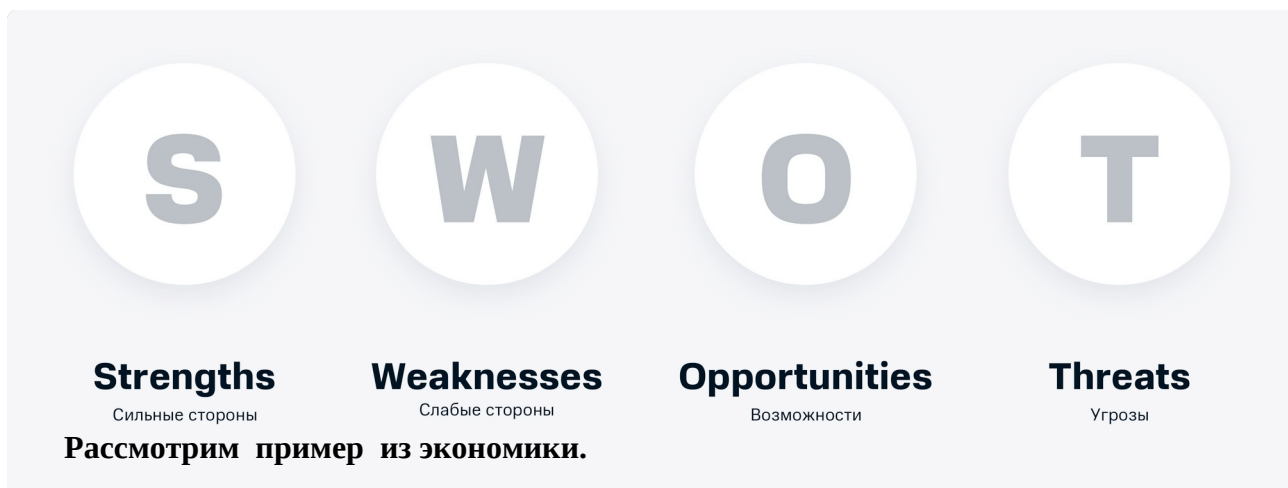
Цель работы: ознакомить студентов студентами с этапами проведения SWOT анализа

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

SWOT-анализ — это метод стратегического планирования. Он используется, чтобы помочь человеку или организации определить свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с конкуренцией или планированием проекта.

Если говорить коротко, суть анализа в том, что человек или группа специалистов фиксируют все факторы, влияющие на бизнес и деятельность. Уже на их основе делаются выводы о перспективах развития компании или ситуации.



SWOT-анализ для открытия новой сети закусочных быстрой еды в городе N. с населением 500 000 человек.

Сильные стороны (S) – быстрое приготовление пищи, партнерство с местными пекарнями и поставщиками продуктов, обслуживание всех групп населения (дети, подростки, студенты, работники, пенсионеры), продукты от частников (качество).

Слабые стороны (W) – слабая узнаваемость бренда, конкуренция с Вкусно и точка, большие затраты на рекламу.

Возможности (O) – задействовать активных клиентов среди молодежи в качестве промоутеров для бюджетной рекламы в вузах и школах. Доставка еды на дом и в офис. Добавить в меню полезные продукты.

Угрозы (T) – невозможность раскрутить бренд из-за жесткой конкуренции с Вкусно и точка и Бургер Кинг.

Противодействие сторонников здорового питания.

План проведения SWOT анализа

1. Выбор и фиксация характеристик, по которым позиции вашей организации, лучше, чем у конкурентов
2. Выбор и фиксация характеристик, по которым позиции вашей организации хуже, чем у конкурентов
3. Фиксация внешних и внутренних факторов, которые могут быть опорой для улучшения
4. Фиксация факторов внешней и внутренней среды, которые могут иметь негативное влияние.
5. Составление матрицы SWOT анализа, в которой фиксируются мероприятия и проекты, позволяющие вывести вперед и минимизировать риски за счет сильных сторон.



В России стремительно развивается отрасль IT и «Электроники», однако введенные санкции показывают, что мы не можем покрыть все возрастающую потребность в радиоэлементах и оборудовании, да и качество продукции оставляет желать лучшего. Проведите SWOT-анализ отрасли, заполните матрицу анализа

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов
Оценка «4» - 14 - 17 баллов
Оценка «3» - 10 – 13 баллов
Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 3 **Составление должностной инструкции**

Цель работы: ознакомить студентов с содержанием должностной инструкции и функциональных обязанностей

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

1. Проанализируйте предложенные Должностные инструкции (Приложение 1,2).
 - а) Зафиксируйте в конспекте, какие разделы должны входить в должностную инструкцию, и каково их содержание;
 - б) Чьи подписи ставятся на должностных инструкциях? (10 баллов)
2. Проанализируйте функциональные обязанности Инспектора по опеке (Приложение 3). Чем отличаются должностная инструкция и функциональные обязанности? (5 баллов)
3. Как вы думаете, нужно ли знакомить работника с его должностными инструкциями и функциональными обязанностями? Если да, то когда необходимо это делать? Является ли должностная инструкция инструментом управления? (ответ обоснуйте) (5 баллов)

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов
Оценка «4» - 14 - 17 баллов
Оценка «3» - 10 – 13 баллов
Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа №4 **Тема: Элементы производственной структуры**

Цель работы: ознакомить студентов с производственной структурой

Время выполнения: 2 часа

Задание:

1. Изучите предложенный материал.
2. Сделайте краткий конспект
3. Ответьте на вопросы:
 - а) Для какого вида участка характерны однотипные инструменты, оборудование, однородный вид работы?
 - б) К какому виду цехов относятся цеха по ремонту и обслуживанию оборудования?
 - в) К какому виду цехов вы отнесете транспортные цеха? Цеха складирования?
 - г) Бывают и производства без цехов? Если да, то при каком условии?

Рабочее место

Рабочее место — это часть производственной площади, оснащенной необходимым оборудованием, инструментами и материалами для выполнения работником поставленной задачи. Рабочие места должны быть взаимосвязаны, чаще всего их размещают на производственном пространстве последовательно.

Виды рабочих мест в зависимости от числа исполнителей:

- индивидуальные (одно рабочее место — один исполнитель);
- коллективные (одно рабочее место — несколько исполнителей).

Организация рабочих мест должна соответствовать целому ряду технических требований персонала и требованиям корректных условий труда, поэтому рабочие места подлежат аттестации.

Все рабочие места подвергаются системе обслуживания:

- доставка материалов (инструментов);
- вывоз готовых изделий;
- наладка и ремонт оборудования;
- контроль качества продукции (осуществляет отдел технического контроля).

Производственные участки

Рабочие места объединяют в производственные участки. За каждым участком закрепляют бригаду рабочих (7–12 человек) и начальника участка (старшего мастера, бригадира).

Бригады формируют исходя из специализации рабочих, то есть в одну бригаду включают рабочих одной и/или смежных профессий, занятых на однородных технологических процессах. Бригады могут формироваться и комплексно — из рабочих разных профессий для выполнения однородных технологических процессов.

Концентрация и специализация — принципы организации производственных участков. На основании этих принципов различают следующие виды производственных участков:

- **технологический участок** (специализация участка по видам работ). Для технологического участка характерны однотипные инструменты и оборудование, определенный (однородный) вид работы. Примерами технологических участков могут служить литейные, гальванические, термические, шлифовальные участки, участки токарных и фрезерных станков и др.

Технологическому участку свойственны высокая загрузка оборудования и высокая гибкость производства при освоении новой продукции или смене объектов производства. В то же время есть сложности с планированием, удлиняется производственный цикл, снижается ответственность за качество продукции. Технологический тип рекомендуется применять при выпуске большой номенклатуры изделий и при их невысокой серийности;

- **предметный участок** (специализация по видам продукции). Примеры предметных участков: участок конкретных деталей, участок валов, трансмиссий, редукторов и др. Предметному участку свойственна высокая концентрация всех работ в рамках одного участка (повышает ответственность исполнителей за качество выпускаемой продукции). Этот участок очень сложно перенастроить на другую продукцию при освоении нового вида или переориентации предприятия.

Предметный тип рекомендуется применять при выпуске одного или двух стандартных изделий, при большом объеме и высокой стабильности выпуска. При предметном типе обработка партии деталей может проходить параллельно на нескольких станках, выполняющих следующие друг за другом операции;

- **предметно-замкнутый участок** (специализация по видам продукции, осуществляется законченный цикл изготовления изделия). Здесь используют разнотипное оборудование, работают рабочие разных профессий. Предметно-замкнутый участок позволяет сократить длительность производственного цикла, упростить систему планирования и учета. Как правило, оборудование при предметно-замкнутом типе расставляют по ходу технологического процесса, в результате чего организуются простые связи между рабочими местами.

Производственные цеха

Все производственные участки группируются определенным образом и входят в состав цехов. Следует отметить, что производственные цеха формируются не на всех предприятиях. Если предприятие небольшое, объем производства невысокий, то на нем создают только производственные участки (бесцеховая структура). Как правило, все

производственные цеха возглавляют начальники цехов по наименованию или по нумерации (начальник сборочного цеха или начальник цеха 1).

Все цеха предприятия подразделяются на категории в зависимости от типа производственного процесса:

- 1) **основные.** В цехах данного типа предполагаются производственные процессы, в ходе которых выпускают основную продукцию предприятия;
- 2) **обеспечивающие.** В этих цехах предполагаются производственные процессы для изготовления вспомогательной продукции, необходимой для основных цехов. Примерами обеспечивающих цехов могут быть инструментальные, ремонтные цеха, энергетическое хозяйство и др.;
- 3) **обслуживающие.** В цехах данного типа предполагаются производственные процессы, в ходе реализации которых выполняются услуги, необходимые для нормального функционирования как основных, так и вспомогательных производственных процессов.
- 4) **подсобные** — осуществляют добычу и обработку вспомогательных материалов (тара, упаковка, добыча полезных ископаемых и др.);
- 5) **побочные** — в них изготавливают продукцию из отходов производства (например, цех по регенерации отходов);
- 6) **вспомогательные** — в цехах данного типа предполагаются процессы, обеспечивающие бесперебойное протекание основных производственных процессов.

Типы производственной структуры основных цехов

В зависимости от вида специализации выделяют следующие типы производственной структуры основных цехов:

- **технологический тип цеха.** В данном случае цех специализируется на выполнении определенных однородных производственных процессов (например, литейный, сборочный и др.);
- **предметный тип.** Цех специализируется на изготовлении определенного типа изделия или его части. Результатом деятельности данного цеха может быть готовая продукция (в таком случае тип будет называться предметно-замкнутым);
- **смешанный (предметно-технологический) тип.** Чаще всего заготовительные процессы имеют технологическую структуру, обрабатывающие и сборные — предметную (предметно-замкнутую). Таким образом достигается снижение себестоимости единицы продукции за счет сокращения производственного цикла и роста производительности труда.

Практическая работа № 5

Производственная мощность предприятия

Цель: научиться рассчитывать величину производственной мощности предприятия

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Производственная мощность предприятия (ПМ) — это максимально возможный выпуск продукции за единицу времени в натуральном выражении в установленной производственной программой номенклатуре и ассортименте при полном использовании производства

Производственная мощность измеряется теми же единицами измерения в которых определяется объем выпуска продукции в производственной программе — тоннах, штуки и т.д.

Правила расчета ПМ:

- принимать во внимание каждую из форм оборудования.

В т.ч. неработающую технику, инструменты, которые ремонтируются или простаивают.

! Не учитывается только резервная техника, которая служит заменой используемым ресурсам.

- Если в эксплуатацию вводится новое оборудование, при его учете нужно учесть время начала использования.
- Во внимание нужно принимать предельно возможный фонд работы оборудования. При этом учитывается принятый режим сменности.
- Ориентироваться нужно на сопоставимые значения эксплуатации техники и баланса мощностей.
- При расчете используются значения исходя из полной загрузки ресурсов.
- При определении ПМ не учитывается время простоя оборудования вне зависимости от его причин.

Расчет ПМ производится по формуле

$$M = T_{\text{эф}} * H$$

где

M — производственная мощность,

H — это паспортная производительность техники в единицу времени,

T_{эф} – плановый фонд ее работы.

!!! Для определения T_{эф} нужно вычесть из календарного фонда (365 суток) выходные, праздники, промежутки между сменами, простои и прочее время, в которое техника не эксплуатировалась.

Пример:

Количество однотипных станков в цехе 100 единиц число рабочих дней в году 258, режим работы 2-х сменный, продолжительность смены 8 ч., производительность одного станка по паспорту 5 деталей в час. Какова производственная мощность цеха в год?

$$M = T_{\text{эф}} * H$$

1. 5д x 8ч = 40 деталей производительность 1 станка за смену
2. 2с x 100ст x 40д. = 8000 деталей – выпускает цех за день
3. 8000 x 258 = 2064000 деталей

Решите задачу

Определите годовую мощность предприятия и эффективность ее использования, если известно, что на предприятии используются 10 шлифовальных станков, паспортная производительность каждого станка 25 изделий в час, а фактически каждый станок обрабатывает 20 изделий в час. Режим работы предприятия двухсменный, продолжительность смены – 8 часов. Номинальный фонд рабочего времени – 303 дня. В течении года предприятие простаивало 15 дней из-за отсутствия сырья, продолжительность капитального ремонта составила на 20 дней больше запланированного срока

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Анализ имущества предприятий

Цель: раскрыть сущность понятия, состав имущества предприятия, научиться выделять в имуществе основной и оборотный капитал

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Имущество организации – материальные и нематериальные элементы, используемые предприятием в производственной деятельности.

Имущество организации первоначально создается за счет имущества, переданного ему учредителями в виде вкладов (взносов, паев). Имущество организации увеличивается в процессе производственной и хозяйственной деятельности. Оно может являться объектом сделок, отчуждаться, закладываться и т.п.

Обычно имущество организации обособлено от имущества его учредителей, участников и работников. Организация отвечает по своим долгам, принадлежащим ей имуществом, на которое могут быть обращены иски хозяйственных партнеров или кредиторов в случае невыполнения организацией каких-либо обязательств перед ними.

Капитал в материально-вещественном воплощении подразделяется на основной и оборотный капитал.



Задание 1

1. Распределите следующее имущество предприятия по видам активов
2. Полученные результаты зафиксируйте в таблице

Здание завода, гайка металлическая, принтер, патент на производство валика, станок с ЧПУ, лопата совковая (700р), бумага для принтера 10 упаковок (стоимость упаковки 650р), автомобиль, доход от акций стороннего предприятия, лист армированный для производства, арендная плата за использование складских помещений, ноутбук, рационализаторское предложение конструктора Иванова И.Г., деньги в кассе, учебник по сталеплавильному производству, моющее средство «Фери», кабель телефонный 200м, готовая продукция, производственный брак, ветошь, ведро оцинкованное, многолетние

насаждения, стул полумягкий (3200р), стол рабочий (6100,00руб), ручка шариковая, дивиденды от банковского вклада на 180 дней.

Вид актива	Имущество
Основные средства	
Нематериальные активы	
капитальные вложения	
Долгосрочные финансовые вложения	
Доходы от вложения в материальные ценности	
Оборотные средства	
Денежные средства предприятия	
Краткосрочные финансовые вложения	

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 7 Определение уровня организации труда

Цель: научиться рассчитывать величину совокупного потенциального фонда

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Единым и наиболее объективным критерием оценки уровня организации труда является рациональность использования рабочего времени, а исходной базой для его анализа и определения – совокупный потенциальный фонд времени коллектива предприятия.

Для определения величины совокупного фонда следует установить размер календарного фонда времени:

$$Ф_k = Ч \cdot Д \cdot Т_{см},$$

где $Ф_k$ – календарный фонд времени; $Ч$ – общая списочная численность всего персонала;

$Д$ – количество календарных дней в плановом периоде;

$Т_{см}$ – продолжительность рабочего дня.

Совокупный потенциальный фонд рабочего времени производственного коллектива определяется по формуле

$$Ф_p = Ф_k - (\sum НП \cdot Т_{с м} + \sum НПС),$$

где $Ф_p$ – совокупный потенциальный фонд рабочего времени;

$НП$ – целосменные нерезервообразующие неявки и потери; $НПС$ – внутрисменные нерезервообразующие неявки и потери.

Пример 1. Рассчитать величину совокупного потенциального фонда рабочего времени, если среднесписочная численность равна 820 человек, в году 365 дней, продолжительность рабочего времени 8 часов, выходных и праздничных дней – 106, отпуска – 14 дней, прочие целосменные неявки – 3 дня, внутрисменные нерезервообразующие неявки и потери – 16 250 человеко-часов.

Решение.

1. Находим календарный фонд рабочего времени:

$$Ф_k = 820 \cdot 365 \cdot 8 = 2\,394\,400 \text{ человеко-час.}$$

2. Находим сумму нерезервообразующих неявок и потерь:

$$820 \cdot (106 + 14 + 3) \cdot 8 + 16\,250 = 823\,130 \text{ человеко-час.}$$

3. Определяем величину совокупного потенциального фонда рабочего времени:

$$\Phi_{\text{п}} = 2\,394\,400 - 823\,130 = 1\,571\,270 \text{ человеко-час.}$$

Общий показатель (коэффициент) уровня организации труда как по предприятию в целом, так и по отдельным его подразделениям может быть исчислен:

$$\text{УО} = \Phi_{\text{и}} / \Phi_{\text{п}},$$

Где УО – уровень организации

Ф_и – фактически использованный фонд рабочего времени.

Пример. Определить УО на предприятии, если численность равна 1680 человек, в году 366 дней, Тсм = 8 ч; целодневные неявки 228 560 человеко-дней; а сумма внутрисменных потерь составляет 36 570 часов.

Отработано 383 040 человеко-дней, коэффициент использования сменного времени равен 0,88.

Решение

1. Находим календарный фонд рабочего времени:

$$\Phi_{\text{к}} = 1680 \cdot 366 \cdot 8 = 4\,919\,040 \text{ человеко-час.}$$

2. Находим совокупный потенциальный фонд рабочего времени:

$$\Phi_{\text{п}} = 4\,919\,040 - 228\,560 \cdot 8 - 36\,570 = 3\,053\,990 \text{ человеко-час.}$$

3. Находим использованный фонд рабочего времени:

$$\Phi_{\text{и}} = 383\,040 \cdot 8 \cdot 0,88 = 2\,696\,601,6 \text{ человеко-час.}$$

4. Определяем уровень организации труда:

$$\text{УО} = 2\,696\,601,6 / 3\,053\,990 = 0,88.$$

Пример 3. Совокупный потенциальный фонд рабочего времени на предприятии составляет в базисном году 2658 тыс. ч, в отчетном – 2764 тыс. ч. И использованный фонд рабочего времени составил соответственно 2115,6 и 2266,5 тыс. ч. Как изменился уровень организации труда на предприятии?

Решение.

1. Находим уровень организации труда в базисном году

$$\text{УО}_{\text{баз}} = 2115,6 / 2658 = 0,796.$$

2. Находим уровень организации труда в отчетном периоде: $\text{УО}_{\text{отч}} = 2266,5 / 27764 = 0,82$.

3. Находим изменение уровня организации труда: $0,82 / 0,796 = 1,03$, т.е. уровень организации труда улучшился на 3%

2. Решите задачи

Задачи № 1. Определить уровень организации труда, если в течение 365 дней на предприятии работали 850 человек, длительность смены 8 часов, в целом отработано 154 000 человеко-дней, при целодневных потерях – 125 000 человеко-часов и при внутрисменных – 23 000 человеко-часов; по отчету планового отдела внутрисменные потери рабочего времени составили 11%.

Задача №2 В базисном периоде потенциальный совокупный фонд рабочего времени составлял 1940 000 человеко-часов, в отчетном – 2 060 000 человеко-часов. Фактически отработанное время составляло 1 680 000 и 1 760 000 человеко-часов соответственно. Определить изменение уровня организации труда на предприятии.

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 8

Аналитический расчет нормирования труда

Цель: научиться расчету норм и нормативов

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

При нормировании труда в перерабатывающих организациях АПК (мясокомбинатах, молочных, молочно-консервных заводах, хлебозаводах и т.п.) необходимо учитывать следующее: объем выработки продукции или выполнения работы регламентируется технологией производства, техническими нормами использования оборудования, параметрами и показателями режимов его эксплуатации. Качество норм, следовательно, во многом зависит от технологических нормативов, положенных в основу их определения; значительное влияние на продолжительность выполнения работы или выработки продукции оказывает организация производства, поэтому форма его организации должна быть такой, чтобы длительность операционного цикла, технологического цикла и производственного цикла была наименьшей при данных конкретных условиях; квалификация работников, их производственный опыт, уровень общего и профессионального образования оказывают значительное влияние на результаты трудовой деятельности. Поэтому научное изучение, обобщение и массовое распространение передового производственного опыта является средством повышения эффективности труда и должно максимально использоваться в практике нормирования труда в перерабатывающих организациях АПК; режимы труда и отдыха должны быть научно обоснованы по результатам психофизиологического анализа, при котором учитываются особенности человека, оптимальные возможности выполнения им каждого элемента работы исходя из допустимых затрат его энергии и нервного напряжения. Например, учитывается масса груза, которую может поднимать и перемещать человек в течение смены, допустимый темп работы, монотонность, рабочая поза, а также возможная степень снижения работоспособности человека при неблагоприятных факторах окружающей среды (повышенная или сильно пониженная температура воздуха в рабочей зоне, высокая влажность, запыленность, загазованность воздушной среды, шум и вибрация).

Основным методом нормирования труда в перерабатывающих организациях является **аналитический**, основанный на изучении и критическом анализе существующего порядка и приемов выполнения нормируемой работы, изучении организации и условий труда на рабочем месте, его механизации, эффективности использования оборудования с целью выявления резервов сокращения затрат труда и повышения его производительности. На основании такого анализа разрабатываются рациональные порядок и организационно-технические условия выполнения работ, организации труда, способствующие росту производительности труда. Установление норм времени на операцию при аналитическом методе производится в следующем порядке: нормируемая операция разделяется на составляющие ее элементы (приемы и движения). Степень разделения операций на элементы зависит от необходимой точности норм, а следовательно, от серийности производства продукции, на изготовление которой устанавливается норма; по каждому элементу определяются факторы, оказывающие влияние на время выполнения работы. Изучаются производственные возможности выполнения каждого элемента и всей работы в целом с минимальными затратами труда при эффективном использовании оборудования, инструмента, приспособлений и рациональной организации труда; учитываются психофизиологические особенности человека, оптимальные возможности выполнения им каждого элемента работы; проектируется рациональный состав операции и последовательность выполнения

элементов. Устанавливаются способы и приемы работ по каждому элементу операции и организационно-технические условия на рабочем месте (режим работы оборудования и самого исполнителя, инструмент, приспособления, организация труда); разрабатываются организационно-технические мероприятия, обеспечивающие внедрение запроектированных режимов, приемов работы, организации и условий труда на рабочем месте. Обеспечивается применение рациональных приемов и движений, утомительные приемы заменяются менее напряженными, совмещается время выполнения ручных работ с машинными и аппаратными, используется опыт передовых рабочих по сокращению времени выполнения элементов ручной работы, основные рабочие освобождаются от подноски материалов, заготовок, инструмента, применяются рациональные режимы работы оборудования; определяется продолжительность выполнения отдельных элементов и операций в целом.

При этом применяется две разновидности аналитического метода: **аналитически-экспериментальный** - затраты времени на каждый элемент операции и операцию в целом определяются на основе измерений затрат времени путем наблюдений непосредственно на рабочих местах; **аналитически-расчетный** - затраты времени рассчитываются по заранее установленным технически обоснованным нормативам времени или путем расчета с помощью нормативов режимов работы оборудования. Кроме аналитического метода иногда применяется опытно-статистический способ установления норм. В этом случае нормы на операцию определяются на основе опыта нормировщика и систематизированных данных о фактических затратах времени на аналогичные операции за прошлый период, причем без поэлементного их анализа, без проектирования режимов работы, приемов и рациональной организации труда. При таком способе не выявляются резервы роста производительности труда, не разрабатываются мероприятия по улучшению организационно-технических условий труда на данном рабочем месте. Нормы, установленные этим способом, требуют дальнейшего совершенствования производства. Технически обоснованные нормы разрабатываются двумя методами: - на основе обработанных и проанализированных исходных материалов, полученных при изучении рабочего времени установленными способами наблюдений (фотография, хронометраж), а также данных технических паспортов оборудования; - исходя из нормативов времени. В перерабатывающих организациях на ручные, машинно-ручные, машинные и аппаратные операции по всем категориям нормируемых затрат рабочего времени установлены отраслевые нормативы времени, на основе которых разрабатываются нормы выработки (Нсм) и нормы обслуживания (Нобсл).

Норма выработки - это размер производственного задания или работы, выраженный в штуках, единицах массы, объема или других натуральных измерителях, который должен быть выполнен в течение определенного периода. Технически обоснованные нормы выработки устанавливаются исходя из затрат рабочего времени (в соответствии с их классификацией): на ручных и машинно-ручных работах, на машинных и аппаратных операциях; время перерывов, обусловленных установленной технологией и организацией производства; обслуживание рабочего места; норматив применяется, когда для этих целей не могут быть использованы регламентированные перерывы или отсутствует время пассивного наблюдения. Норматив применяется в виде коэффициента, исчисляемого на основе установленных нормативов на отдых в процентах от оперативного времени. В условиях, когда расчет нормы выработки производится аналитически-расчетным методом - по нормативам, норма времени является обратной величиной нормы выработки и представляет собой количество рабочего времени на единицу обрабатываемых предметов труда (продукции, изделий, сырья, полуфабрикатов и т.п.).

Нормирование труда при многостаночном обслуживании

Многостаночное и многоаппаратное обслуживание - обслуживание одним или группой исполнителей нескольких станков (аппаратов), при котором машинно-свободное время используется для выполнения работ на других станках (аппаратах). Его развитию

способствуют автоматизация процесса работы, уменьшающая удельный вес вспомогательного времени в оперативном, а также устройства, обеспечивающие в необходимых случаях автоматическое выключение оборудования. Многостаночное обслуживание требует такой организации рабочего места, при которой затраты труда на его обслуживание, а также на переходы от машины (аппарата) к машине (аппарату) будут минимальными. Это достигается благодаря соответствующему расположению оборудования и рабочего места и выбору наивыгоднейшего маршрута исполнителя, а также за счет передачи части работ вспомогательному персоналу (наладка и подналадка оборудования, получение, заточка инструмента и пр.). Это позволяет увеличить количество обслуживаемого оборудования и более полно его использовать. Оборудование обслуживается путем последовательного обхода исполнителем аппаратов (машин) для выполнения вспомогательной работы по погрузке и разгрузке обработанной продукции и для активного наблюдения за процессом по приборам. В мясной промышленности многостаночное обслуживание применяется в аппаратурных процессах производства колбас, консервов, пищевых жиров и т.п. Несколько единиц оборудования объединяются в обслуживаемую группу в пределах одного участка или цеха. При этом в такую группу оборудования могут включаться как однотипные, так и разнотипные машины (аппараты), связанные или не связанные общим тактом работы. Одновременное обслуживание группы оборудования возможно только при условии, когда для перекрытия времени приемов ручной работы неиспользованное машинноавтоматическое время больше или равно времени на выполнение исполнителем своих функций.

Нормирование труда на автоматических линиях

При нормировании труда рабочих, обслуживающих автоматические линии, должны предусматриваться рациональные режимы работы оборудования, входящего в состав автоматической линии, рациональная организация обслуживания, способствующие предупреждению нерегламентированных перерывов в работе оборудования и установлению минимально возможных регламентированных перерывов. В качестве основных применяются нормы производительности линии, являющиеся в то же время нормой выработки обслуживающих ее рабочих, нормы времени и нормы численности. Производительность машин по норме и нормы времени устанавливаются по лимитирующему оборудованию, входящему в состав линии. При этом выбирается наиболее рациональный режим работы этого оборудования. Режим работы остального оборудования устанавливается исходя из времени, затрачиваемого на изготовление продукции на лимитирующем оборудовании, чем достигается синхронизация автоматической линии. Производительность линии по норме (H_n) устанавливается путем произведения расчетной производительности линии на коэффициент использования времени работы линии. Величина коэффициента использования времени работы линии зависит от удельного веса машинного времени в оперативном времени и удельного веса оперативного времени во времени смены.

Ответьте письменно на следующие вопросы

- 1) Какие факторы необходимо учитывать при нормировании работ в перерабатывающих организациях АПК?
- 2) Какова последовательность установления норм времени на операции при выполнении работы?
- 3) Как устанавливаются нормы труда на ручные, машинно-ручные и аппаратурные работы?

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Практическая работа № 9

Расчет среднесписочной численности работников и движения кадров

Цель: научиться рассчитывать среднесписочной численности работников

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Основные понятия:

Явочная численность – численность работников явившихся на работу

Явочный состав - фактически явившиеся на конкретную дату

Для расчета многих показателей на предприятии необходимо знать количество сотрудников, но их число меняется день от дня.

В связи с приемом и увольнением списочная численность работников предприятия постоянно меняется. Поэтому, для упрощения практических расчетов, используется формула перевода явочной численности в списочную.

$Ч_{сп} = Ч_{яв} \times К_{сп}$,

Ч_{сп} - численность списочная, чел.;

Ч_{яв} - численность явочная, чел.;

К_{сп} - коэффициент приведения явочной численности к списочной. Он определяется путем деления номинального количества дней работы предприятия на фактическое число рабочих дней по балансу рабочего времени.

!!! Как правило, его считают равным примерно 1,1 для стандартного 8 часового дня.

Среднесписочный состав определяют за период

Определяется он как частное от деления суммы всех списочных данных за каждый день на календарное число дней в месяце.

$Ч_{СС} = Ч_{СМ} / T$

Приложение 1 к ПР №9

Задача

По теме трудовые ресурсы предприятия

Вариант 1

на предприятии ООО «Импульс» численность работников составила

К_{сп} – стандартный, рабочий день 8 часов

	явочная численность	Прибыло	Выбыло	Количество рабочих дней
октябрь	115	7	4	22
ноябрь	112	5	7	21
декабрь	117	9	12 (в т.ч. 1 за нарушения)	22

Рассчитайте

Списочную численность работников за 4 квартал

Среднесписочную численность за 4 квартал

Коэффициент оборота по прибытию кадров за 4 квартал

Коэффициент оборота по выбытию кадров за 4 квартал

коэффициент текучести кадров за 4 квартал,

при условии, что

К_{сп} – стандартный, рабочий день 8 часов

Вариант 2

на предприятии ООО «ЗАК» численность работников составила

	явочная численность	Прибыло	Выбыло	Количество рабочих дней
январь	211	3	5 (в т.ч. 3 за нарушения)	17
февраль	194	7	9	20
март	207	11	6	22

Рассчитайте

Списочную численность работников за 1 квартал

Среднесписочную численность за 1 квартал

Коэффициент оборота по прибытию кадров за 1 квартал

Коэффициент оборота по выбытию кадров за 1квартал

коэффициент текучести кадров за 1квартал,

при условии, что

Ксп – стандартный, рабочий день 8 часов

Практическая работа №10

Расчет себестоимости

Цель - усвоение порядка составления калькуляции единицы продукции.

Время выполнения – 2 часа.

Указания к работе:

Себестоимость продукции - это затраты предприятия на производство и реализацию (сбыт) продукции (работ, услуг) в денежном выражении. Себестоимость продукции определяется двумя методами:

1. Метод калькуляции единицы продукции - это расчет затрат на производство и реализацию (сбыт) единицы продукции (работ, услуг).
2. Метод сметы затрат - это расчет затрат на производство и реализацию (сбыт) на весь выпуск продукции (работ, услуг).

Задача 1. Годовой объем выпуска продукции - 1532 штуки. Норма расхода материала на единицу изделия - 0,1 кг, масса изделия - 0,08 кг. Стоимость одной тонны материалов - 13200 руб. Отходы возвратные. Основная заработная плата основных рабочих - 40000 руб. на весь объем выпуска. Затраты электроэнергии на технологические цели на весь объем выпуска составляет 12800 руб. Остальные показатели - плановые, указаны в таблице 1 - Затраты предприятия на производство продукции (произведенные расчеты занести в таблицу).

Определить:

1. Полную себестоимость единицы продукции
2. Полную себестоимость на весь объем выпуска продукции.

Таблица 1 - Затраты предприятия на производство продукции

	Наименование затрат	Норматив
1.	Сырье и основные материалы	
2.	Возвратные отходы	

I.	ИТОГО - Выход годного	
3.	Топливо на технологические цели	
4.	Электроэнергия на технологические цели	
5.	Основная заработная плата основных рабочих	
6.	Дополнительная заработная плата основных рабочих	15% от основной зарплаты
7.	Отчисления на социальное страхование и обеспечение	30% от общей зарплаты
8.	Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	100% от общей зарплаты
9.	Цеховые расходы	400% от общей зарплаты
II.	ИТОГО - Цеховая себестоимость	
10.	Общезаводские расходы	150% от общей зарплаты
11.	Прочие производственные расходы	5% от общей зарплаты
III.	ИТОГО - Производственная себестоимость	
12.	Внепроизводственные расходы	3% от производственной себестоимости
IV.	ИТОГО - Полная себестоимость	

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Практическая работа № 11

Тема: Ценообразование на предприятии. Расчет цены товара

Цель: изучить особенности ценообразования с учетом отраслевой и рыночной специфики; приобрести практические навыки расчета различных видов цен

Время выполнения: 4 часа

Указания к работе

Задание 1: Изучите материал

Цена – денежное выражение стоимости товара

Оптовые цены предприятия обычно обслуживают реализацию товара изготовителем оптовым посредникам (базам, складам)

Себестоимость	Прибыль	НДС	Акциз
Оптовая цена предприятия			

Оптовые (отпускные) цены промышленности - Цены, по которым организации-потребители оплачивают продукцию предприятиям-производителям

Оптовая (отпускная) цена промышленности = оптовая цена предприятия + издержки снабженческо-сбытовой организации + прибыль снабженческой и оптовой организаций + акциз + НДС

Розничные цены- цены, по которым товары реализуются в розничной торговой сети населению, предприятиям, организациям

Розничная цена = оптовая (отпускная)

цена промышленности + издержки обращения

торговых организаций + прибыль торговых

организаций + акциз + НДС

Задание 2. Рассчитайте отпускную цену организации производителя. Себестоимость единицы продукции составляет 845 руб., норматив рентабельности для включения прибыли в цену – 15 %, налог на добавленную стоимость – по действующей ставке.

Задание 3 Рассчитайте цену реализации единицы продукции организации оптовой торговли, если отпускная цена единицы 92 продукции организации-производителя составляет 696 руб., в том числе НДС (по действующей ставке). В организации оптовой торговли надбавка на данный вид продукции установлена в размере 12 %.

Критерии оценивания:

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Практическая работа № 12 **Составление позиционной карты товара**

Цель: научиться составлять позиционную карту

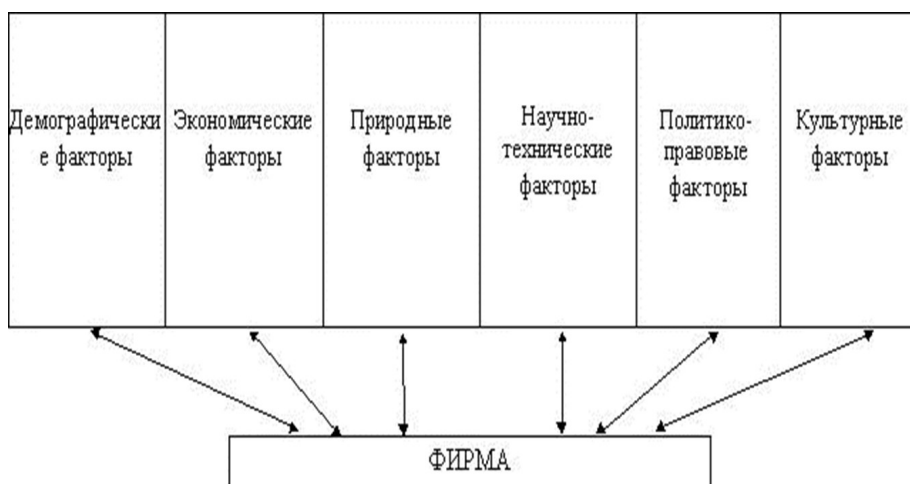
Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

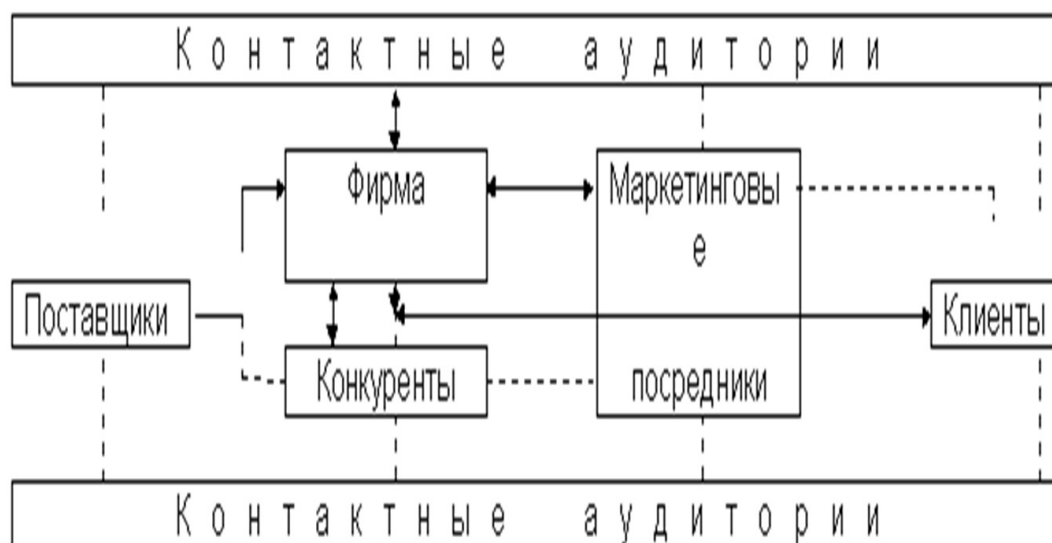
Позиционная карта товара -это исследование микро и макро среды для установления позиции собственного товара. Она включает:

1. Наименование товара/ услуги
2. Название фирмы (лучше уникальное)
3. Географическое положение (точное до улицы)
4. Сегмент рынка
5. Целевая аудитория (возраст, пол, семейное положение)
6. Потребители (кто будет пользоваться)
7. Уровень рынка
8. Национальные особенности
9. Конкуренты (сколько, средняя стоимость их услуг)
11. Микро среда (окружающие фирмы, фирмы партнеры)

Макро среда фирмы



Микросреда фирмы



Задание

Изучив ситуацию на рынке, придумайте фирму, которую Вы бы хотели открыть, определитесь с товаром, услугой и составьте позиционную карту

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 13 Составление бизнес-плана

Цель: научиться составлять бизнес-план

Время выполнения: 4 часа

Указания к работе:

1. Выбрать тему бизнес-плана (бизнес)

3. Составить бизнес-план, выполняя предложенные практические задания.

4. Сделать вывод по проделанной работе.
5. Защитить бизнес-план.

Пошаговое составление плана:

1. Определитесь, какой именно продукт вы готовы предложить покупателю. Опишите его особенность, отличие от подобных предложений, уже существующих на рынке. Это могут быть его качественные характеристики, или ценовая политика, или особый метод продвижения к покупателю, дополнительные услуги. В этом же разделе укажите количество товара, которые вы сможете предложить за какой-либо период времени (например, за месяц).
2. После того, как продукт приобрел четкие очертания, нужно выделить круг ваших потенциальных клиентов. Подумайте, кто будет покупать ваш продукт. Составьте портрет вашего покупателя: где он находится, каков уровень его дохода, почему он будет покупать ваш продукт, какое количество он сможет приобрести.
3. Приглядитесь к своим конкурентам: какие у них преимущества перед вами. Учтите тот факт, что ваши потенциальные покупатели в данный момент уже пользуются аналогичными товарами ваших конкурентов. Какие методы вы сможете применить, чтобы привлечь их внимание к своей продукции?
4. Продумайте месторасположение своего предприятия: оно должно быть доступным для ваших клиентов, и в то же время удобным для вас в смысле наличия необходимой инфраструктуры.
5. Создайте организационную структуру своего бизнеса. Выделите основные блоки деятельности (например, закупка сырья, продажа готовой продукции, ведение бухгалтерского учета и т.д.). В зависимости от этого определите, сколько работников и какой квалификации вам потребуется. Разграничьте сферы ответственности и структуру подчиненности.
6. Следующей стадией подготовки функционирования собственного бизнеса будет выбор материальной базы для создания условий возникновения вашей продукции. Какие ресурсы будут необходимы, какое оборудование нужно закупить, какое помещение потребуется.
7. Постарайтесь определить количественный объем вашей деятельности, в зависимости от производительности, графика работы, предполагаемого спроса на ваш товар. Результаты внесите в производственный план.
8. Составьте календарный помесечный план расходов, включающий:
 - этап первоначальных вложений до момента запуска собственного бизнеса – внесите все расходы на приобретение материальной базы, рекламу, привлечение работников, оформление необходимой документации;
 - этап начального развития бизнеса - просчитайте все текущие расходы: на заработную плату и отчисления по ней, коммунальные услуги, аренду, налоги, закупку сырья, транспортные расходы. У вас должна получиться таблица расходов, где сверху указаны месяцы, слева - статьи расхода, внизу каждой колонки подбит итог расходов.
9. Составьте календарный помесечный план предполагаемых доходов. Реально оценивайте ваши перспективы, лучше применить «пессимистический» прогноз - то есть взять минимальные значения. Учтите, что ваш бизнес должен пройти стадию становления, когда доходы будут меньше предполагаемого уровня.
10. Совместите план доходов и план расходов для подсчета вашей ежемесячной прибыли. Возможно, первые месяцы она будет принимать отрицательные значения, на этот факт нужно обратить особое внимание при расчете суммы первоначальных вложений. Пока доход не станет стабильным, текущие расходы все равно придется оплачивать, и, если у вас не будет запаса средств, придется изымать их из оборота, тем самым уменьшая объемы своей деятельности.

11. Определитесь с источниками получения средств. Если вы предполагаете использовать кредитные ресурсы, не забудьте включить эти выплаты в план расходов.
12. Подумайте, какие факторы, события, изменения могут помешать вашей деятельности. Этот раздел бизнес-плана называется анализ рисков. Постарайтесь предусмотреть как можно больше таких моментов, например: недостаток работников соответствующей квалификации, изменение спроса, появление конкурентной продукции, изменение законодательной базы и т.д. Составьте план своих действий в случае наступления каждого из этих событий

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 14
«Сущность и задачи стратегического менеджмента»

Цель: научиться основам стратегического планирования

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Стратегия – это согласование выбранных направлений деятельности (М. Портер)

Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия (П. Дойль)

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действия и распределения ресурсов (А. Чандлер)

Стратегия – это действия, нацеленные непосредственно на изменение сильных сторон предприятия, имеющих отношение к его конкурентам (К. Омайе)

Стратегия – это план действий. Это прикрытие, или действия, направленные на то, чтобы «переиграть» своих противников. Это порядок действий, который должен быть обеспечен в любом случае. Кроме того, стратегия – это позиция в окружающей среде, или, другими словами, связь со своим окружением. Это перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо стремиться (Г. Минцберг)

Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании (А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд)

Задание 1.

Проанализируйте данные выше определения. Какие сильные и слабые стороны вы можете выделить в предложенных определениях стратегии? Какая трактовка, на ваш взгляд, полнее и правильнее всего отражает сущность стратегии в бизнесе и почему?

Задание 2 Проанализируйте представленную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы:

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и

конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 15 **Общий анализ внешней среды организации**

Цель: ознакомить с правилами проведения анализа внешней среды

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

В теории стратегического множество ключевых факторов успеха, которые основаны на организации, закупках, доставке, инновациях, дизайне, потребительских свойствах товара, репутации, изменений и т.д.

Задание 1) Проанализируйте деятельность компаний Coca-Cola и McDonalds и определите их ключевые факторы успеха.

2) Существуют ли общие для этих компаний ключевые факторы успеха?

3) Сформулируйте ваше видение корпоративной стратегии для каждой из компаний

Информация для анализа

Coca-Cola Company – крупнейший мировой производитель и поставщик безалкогольных напитков. На данный момент существует около 200 видов напитков, которые производит компания Кока-Кола. принадлежит 80% от всего мирового объема продаж - это Кока-Кола, Фанта и Спрайт. В мире выпускается около 70 сортов Фанты с разнообразнейший вкусами. Кока-Колы существует 8 видов. Компания Кока-Кола старается удовлетворить вкусы всех потребителей - она выпускает и высококалорийные напитки, обогащенные минеральными веществами - Аквариус, 100+. А еще компания Кока-Кола выпускает 12 видов натуральных соков, которые называются Minute Maid. Совместно с компанией Nestle выпускается холодный чай Nestea и холодный кофе Nescafe.

На сегодняшний день товарный знак «Кока-Кола» является наиболее известным товарным знаком в мире, а компания Кока-Кола – известнейшей компанией на Земле. Торговую марку Кока-Колы знают 98 % всего населения земного шара. «Кока-Кола» продается почти в 200 странах мира. Каждый день во всем мире продается около 1 миллиарда единиц продукции Компании⁸.

McDonald's Corporation – американская корпорация, крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. Под торговой маркой McDonald's на середину июня 2009 года работало 32 060 ресторанов в 118 странах мира (в том числе около 14 тысяч из них расположены в США). Из них значительная часть управлялась по франчайзингу, поэтому ассортимент ресторанов, размер и состав порций может сильно различаться в разных странах.

В целях обеспечения населения государства, в котором работают рестораны сети, рабочими местами, принципиальной доктриной компании «Макдоналдс» является приоритетное использование местных продуктов. В Процентном соотношении количественный состав местных продуктов колеблется в пределах между 70 и 85 %, в зависимости от определенной страны.

Одним из наиболее развивающихся проектов компании в последнее время стала сеть кофеен «McCafé».

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 16

Приведение внутреннего потенциала организации в соответствие с выбранной стратегией

Цель: Изучить содержание процесса реализации стратегии.

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе

Вопросы для обсуждения: 1. Содержание процесса реализации стратегии. 2. Организационная структура как фактор реализации стратегии. 3. Проектирование систем управления в стратегическом менеджменте.

Задания Постройте матрицу организационных проекций известной вам организации (рис.) и проведите анализ выполнения структурными подразделениями функций по стратегическому и оперативному управлению. Сделайте предложения по внесению изменений в организационную структуру управления для реализации стратегии компании.

Исполнительные (структурные) звенья	Функции менеджмента					
Отдел закупок						
Транспортный отдел						
Отдел маркетинга						
Отдел сбыта						
Склад						
Руководство						
финансовой службы						

Финансовый						
аналитик						
Бухгалтерия фирмы						
Информационный отдел						
Отдел охраны и экономической безопасности						

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 17
Тема: Этапы принятия решений

Цель: ознакомить с этапами принятия решений

Время проведения: 2 часа

Указания к работе:

Решение – это выбор альтернативы.

Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода.

Проблема – это ситуация, когда поставленные цели недостижимы.

Этапы принятия решений:

1 - диагностика проблема;

2 - формулировка ограничений и критериев;

3 – выявление альтернатив;

4 – оценка альтернатив;

5 – окончательный выбор.

Задание 1 из предложенных 16 действий, составьте последовательный алгоритм принятия решения:

- Формулировка и структуризация проблемы
- Оценка вариантов решения
- Определение причин возникновения проблемы
- Оформление решения
- Выбор критерия оценки решения
- Определение существования проблемы
- Организация и выполнения решения
- Определения фактического состояния от желаемого
- Разработка вариантов решения
- Контроль за выполнением решения
- Оценка новизны проблемы
- Окончательный выбора решения
- Установка взаимосвязи с другими проблемами
- Постановка задач исполнителям
- Определение решимости проблемы
- Оценка степени достоверности информации о проблеме

Задание 2: Постарайтесь найти решения проблемы. Разработайте план.

Через несколько дней состоится международная выставка, ваше предприятие ежегодно в ней участвует и выставляет товар, что является отличной рекламой фирмы. Неожиданно,

4 работника, из 7 постоянно участвующих в выставке подхватили вирус и ушли на больничный и выйти на работу не смогут.

Проблема: Срыв мероприятия, грозит потерей части постоянных клиентов

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 18

Тема: Составления план-схемы контроля

Цель: приобретение практических навыков по составлению плана-схемы проведения контроля в организации

Время работы: 2 часа

Указания к работе:

Контроль – это обеспечение достижения организацией своих целей.

Стандарты - это конкретные цели, процесс в отношении которых поддается изменению.

Задание 1: Постарайтесь максимально подробно ответить на следующие вопросы:

1. Для чего нужен контроль?

Руководитель получает результаты, лояльность и надежную команду. Сотрудники получают многое: рост компании, а, значит, стабильную зарплату, понятные требования и правила, мотивацию.

2. В чем состоит значение контроля в достижении фирмой высоких результатов?

- Сотрудники выдают предсказуемый результат, ведь у них есть понятные крі и не менее прозрачные санкции. Работа ведется «под стеклом» и провалить задачу затруднительно.
- Улучшается культура договоренностей. Компания не срывает сроки и партнеры больше доверяют вам.
- Контроль сотрудников обеспечивает стабильное качество и четкие сроки работы, что делает компанию конкурентоспособной на рынке. А это приносит выгоду как владельцу, так и персоналу (рост зарплат, уважение бренда работодателя).
- Контроль помогает проходить кризисы, развивать и менять компанию, ведь судно с отлаженным управлением и надежной командой пройдет любые шторма.
- Ошибки и проблемы выявляются на ранней стадии. И исправлять их дешевле.
- Четкие установленные правила и санкции повышают лояльность сотрудников. «Строгий, но справедливый» босс всегда пользуется уважением.
- Правильный контроль персонала фиксирует в первую очередь успехи, а не промахи. И это мотивирует, лично и профессионально растит каждого сотрудника. Бесплатный тренинг, который всегда работает.

3. В чем вы видите взаимосвязь и взаимообусловленность предварительного. Текущего и итогового контроля?

- Предварительный контроль — когда дают задачу, четко очерчивают нужный результат, как его измерить, сроки выполнения (дедлайн).
- Текущий контроль — когда проверяют по ходу дела, фиксируя определенные этапы, меняя задачи и сроки в зависимости от положения вещей. Особенно популярно в проектной работе, где есть промежуточные точки.

- Итоговый контроль — главное, как говорится, результат. Итоговая оценка может сопровождаться как поощрением (премиями), так и санкциями (штрафами, например).
- 4. Контроль за использование каких ресурсов (человеческих, материальных, финансовых) имеет по вашему мнению, приоритетное значение?

По моему мнению, все перечисленные ресурсы имеют решающие значения, но лично моим приоритетом будет является человеческий ресурс, не имея должной квалификации работники не могут использовать имеющиеся материальные и финансовые ресурсы.

- 5. Каковы пути использования обратной связи (данные о полученных результатах) при контроле?

Качественная осознанная обратная связь должна закреплять у сотрудника позитивные модели поведения, мотивирует его на эффективный труд и имеет общее позитивное влияние на климат в коллективе.

- 6. В чем вы видите роль информации в процессе совершенствования и повышения эффективности контроля?

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 19

Контур контроля

Цель работы: показать значимость обратной связи при проведении процесса контроля

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Контроль – это составная часть управления, 50 % работы любого менеджера, занимает контроль.

Процесс контроля – итерационный (повторяющийся много раз).

Упрощенная модель контура контроля выглядит следующим образом:



Задание:

1. Рассмотрите предложенную ситуацию:

10 октября, после получения квартальных отчетов о затратах, управляющий Николай Иванович Иванов вызвал к себе начальника участка Сергея Петровича Петрова. Между ними произошел следующий разговор:

Н.И. Сергей Петрович, на вашем участке выросли затраты почти на 40 тысяч рублей!!!

С.П. Но, Николай Иванович, ведь в августе у нас было перевыполнение плана по объему производства на 20%, значит и затраты на материалы возросли! Кроме того, у нас сменился поставщик и теперь материалы стоят дороже. Вернее цена-то меньше за единицу, но возросли транспортные расходы, фирма то не в нашем городе.

Н.И. Значит, надо было лучше искать поставщиков!

С.П. Этим занимаюсь не я, а отдел снабжения.

Н.И. А еще, я случайно обнаружил странную командировку в июле – в Бердянск, на Азовское море. Купаться ездили? А фирме это в 24 тысячи обошлось!

С.П. У нас там договор с заводом-поставщиком, требовалось согласовать документы.

Н.И. Но вряд ли нужно было посылать к одному комплекту чертежей две пары сотрудников! У нас и так слишком большие затраты! Лично Вас и четырех «купальщиков» лишаю премии!

С.П. Это несправедливо! Командировка была действительно необходима!

Н.И. Не вижу необходимости! Вы мне об этом не докладывали! Для нас сейчас самое главное – экономия во всем!

2. Что Вы думаете об организации контроля в этой организации? Укажите ошибки. Дайте рекомендации. (10 баллов)

3. Приведите пример из Вашего опыта, где можно проследить контур контроля. (10 баллов)

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 20**Выбор критериев мотивации труда**

Цель: - сформировать знание о типах мотивации, - научиться отличать типы мотивированности сотрудников,

Время выполнения: 2 часа

Мотивация — процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания как своих личных потребностей, так и потребностей других людей. При должной мотивации у работника появляется возможность не только удовлетворять свои собственные потребности, но и одновременно достигать цели предприятия, на котором он трудится.

Потребность – осознание отсутствия чего-либо. Она является определяющей причиной поступков человека, первоисточником и движущей силой его деятельности. Все другие используемые при описании поведения человека понятия (установки, ценности, интересы, мотивы и т.п.) являются производными от потребностей и порождаются ими. Необходимо помнить о значительном разнообразии этих потребностей. Потребности частично и весьма предвзято отражаются в сознании человека, осознаются им. Осознать — значит получить актуальную или потенциальную возможность сообщать свое знание другому.

Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы, т. е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение.

Мотив (лат. moveo - двигаю) — это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа.

Мотив - одно из ключевых понятий психологической теории деятельности, разрабатывавшейся ведущими советскими психологами А.Н. Леонтьевым и С.Л. Рубинштейном. Наиболее простое определение мотива в рамках этой теории: «Мотив — это опредмеченная потребность». Мотив часто путают с потребностью и целью, однако потребность - это, по сути, неосознаваемое желание устранить дискомфорт, а цель - результат сознательного целеполагания. Например: жажда - это потребность, вода - это мотив, а бутылка с водой, к которой человек тянется - это цель.

Типичные ошибки при мотивации:

1. Все похожи на меня

Нередки ситуации, когда менеджер предполагает, что для мотивирования подчиненных подойдут те же средства, что и для него лично — к примеру, лояльность к компании, неординарные цели и др. Руководитель, обожающий тренинги, может постоянно заставлять сотрудников участвовать в различных семинарах и конференциях, приобретать новые знания и навыки, а вместо ожидаемого роста производительности получить обратный эффект. Но это не должно означать, что сотрудники плохие и их нужно наказывать. Просто руководитель должен разобраться, каким именно образом каждый из них способен повысить свою результативность.

2. Никто не похож на меня

Противоположная тенденция руководителя — считать, что только он один мотивируется, например, интересом к работе, в то время как все остальные на него не похожи. Исходя из этого предположения, начальник может мотивировать своих подчиненных, скажем, исключительно ежемесячными бонусами. Однако такой подход весьма ограничен и недостаточно учитывает разнообразные потребности сотрудников. И хотя «заглянуть в душу» подчиненного гораздо сложнее, руководителю все-таки стоит это сделать.

3. Мотивация как повинность

Если менеджер воспринимает необходимость мотивировать подчиненных как неприятную обязанность, то ему проще всего делать это с помощью угрозы, к примеру — «если не справишься с работой в срок — уволю или накажу». Подобные руководители не хотят общаться с сотрудниками и подбирать к каждому «ключик». Но ведь в сущности это и не всегда нужно. Порой достаточно, чтобы перед стартом проекта менеджер интересовался у своего подчиненного, что тот хотел бы получить в случае успешного завершения работы.

4. Мотивация «наугад»

Если руководитель не способен разобраться в собственной мотивации, он не сможет выяснить, какие факторы важны для его подчиненных. Сначала менеджеру нужно понять, что мотивирует его самого, откуда берется желание достигать цели, почему оно исчезает и как его вернуть. Не прочувствовав этого, руководитель будет перебирать все известные ему способы мотивации, надеясь, что хоть один из них сработает. А увидев, что ничего не срабатывает, махнет на все это рукой.

5. Уж мотивировать-то сумеем!

В погоне за ценными кадрами руководители, нанимая специалистов, на первое место ставят их знания и опыт, даже если они превышают требования к конкретной должности. Менеджеры полагают, что, заполучив хорошего сотрудника, потом смогут его

мотивировать. Однако зачастую у них это не получается: избалованному сотруднику, который осознает свою ценность, всего мало, да и работает он не в полную силу. Вместо того чтобы лезть из кожи вон, выдумывая для таких «звезд» стимулы, порой менеджерам стоило бы брать на работу людей не столь высокой квалификации, но с большим желанием работать именно в их компании.

6. Мотивация по требованию

Иногда руководитель рискует стать заложником ситуации, когда подчиненные будут требовать для себя все больших преференций. Вникая во все просьбы сотрудников, руководитель меньше внимания уделяет собственным задачам, в частности, развитию компании. Чтобы избежать этого, необходимо разработать правила или систему мотивации. Можно ограничиться простым вариантом — системой, согласно которой между сотрудниками справедливо распределяются денежные бонусы. Возможен и более сложный вариант, сочетающий разные виды мотивации. В любом случае это поможет руководителю экономить свое время и автоматически отсеивать тех подчиненных, которые любят торговаться и выпрашивать льготы.

7. Мало денег!

В компании, которая взяла себе за правило денежную мотивацию, часто встречается такое: сотрудники плохо справляются с задачами, а менеджер считает, что они недостаточно мотивированы и повышает им зарплату. Какое-то время это помогает, но вскоре эффективность опять снижается. Зарплату снова повышают — и так далее... Менеджер, полагаящий, что сотрудникам всегда мало тех денег, которые им платят, ошибается. На самом деле для большинства людей это не так. Их можно гораздо эффективнее мотивировать с помощью других (нематериальных) стимулов.

Задание 1. Изучите теоретические сведения и определите основные требования к мотивированию подчиненных на предприятии,

Задание 2. Изучив предложенные ситуационные задачи, определите ошибки руководства при стимулировании сотрудников,

Ситуация 1. Одного сотрудника в компании повысили, теперь выполняет контролирующую функцию, от результатов его проверки зависит оценка работы всех остальных сотрудников (в том числе зарплата). В результате все кого проверяют, оказались в группе, а проверяющий лишний. Его не приглашают на общие мероприятия, с ним не обсуждают новости, т.к. боятся сказать лишнее. Его игнорируют. В результате человек находится в постоянном стрессе.

Ситуация 2. В компании X общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца». В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по увлекательной компьютерной игре Counter Strike и две недели выполнению задания. Все проекты сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один?.. Ответ: «На задание дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от них слова доброго не услышишь, никто не похвалит и руку не пожмёт. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?»

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 21

Расчет фонда оплаты труда (ФОТ)

Цель: научить рассчитывать фонд оплаты труда

Время работы: 2 часа

Указания к работе:

Трудовой кодекс Российской Федерации (далее ТК РФ) дает различные определения терминов «оплата труда» и «заработная плата» (статья 129 ТК РФ):

«Оплата труда - система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера».

Заработная плата (разг. зарплата) — денежная компенсация, которую работник получает в обмен за свой труд.

Другие определения заработной платы:

- цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе.
- выраженная в денежной форме часть совокупного общественного продукта, поступающая в личное потребление трудящихся в соответствии с количеством и качеством затраченного труда.
- часть затрат на производство и реализацию продукции, направляемая на оплату труда работников предприятия.

Заработная плата выступает как вознаграждение за труд и является ценой труда при его купле-продаже.

Фонд оплаты труда является важнейшим инструментом рационализации расходов организации и стимулирования персонала.

Фонд оплаты труда (ФОТ) включает все расходы на оплату труда персонала, включая премии, надбавки, компенсации любых источников финансирования. Посредством данного показателя:

- Проводят анализ расходов на заработную плату работников разных структурных подразделений (категории),
- Осуществляют регулировку и оптимизацию затрат, корректировку ставок, окладов, расценки.

Формула расчета фонда оплаты труда дает возможность вычислить сумму фонда, благодаря которому происходит начисление всех предусмотренных законодательством выплат (пенсионных отчислений, страховых взносов и др.).

В состав фонда заработной платы включаются:

- оплата труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время;
- премии и единовременные поощрительные выплаты;
- стимулирующие доплаты и надбавки;
- компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда;
- выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер.

В состав фонда заработной платы включаются выплаты за неотработанное время:

- оплата льготных часов подростков;
- оплата учебных отпусков;
- оплата выполнения государственных и общественных обязанностей;
- оплата простоев не по вине работника;

- оплата за время вынужденного прогула;
- оплата за период обучения работников, направленных на повышение квалификации или обучение вторым профессиям;
- оплата донорам за дни обследования, сдачи крови.

К единовременным поощрительным выплатам относятся:

- вознаграждение по итогам года;
- разовые премии независимо от источников их выплаты;
- компенсации за неиспользованный отпуск;
- материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников;
- вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет;
- другие единовременные выплаты, включая стоимость подарков.

К выплатам социального характера относятся:

- надбавки к пенсиям, работающим в организации, единовременные пособия уходящим на пенсию;
- оплата путевок работникам и членам их семей за счет средств организации;
- компенсации женщинам, находившимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком;
- выходное пособие при прекращении трудового договора;
- материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т. д.;
- оплата стоимости проезда работников и членов их семьи к месту отдыха и обратно;
- оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом;
- стипендии, выплачиваемые за счет средств организации.

Задание 1

Условие: Отдел развития информационных систем и электронного администрирования имеет следующие показатели деятельности:

Показатели	Базисный год (2023 год)	Отчётный год (2024 год)
Среднесписочная численность работников	10	12
Штатный состав сотрудников:		
1. Начальник отдела:		
- количество сотрудников;	1	1
- заработная плата (в месяц), руб.	30 000	32 500
2. Программист:		
- количество сотрудников;	2	2
- заработная плата (в месяц), руб.	22 500	25 000
3. Специалист по эксплуатации и сопровождению ИС:		
- количество сотрудников;	1	1
- заработная плата (в месяц), руб.	20 000	21000
4. Системный аналитик:		
- количество сотрудников;	1	1

- заработная плата (в месяц), руб.	20 000	23 000
5. Инженер – программист (разработчик):		
- количество сотрудников;	3	2
- заработная плата (в месяц), руб.	25 000	28 000
6. Специалист – переводчик (разработка web-ресурсов):		
- количество сотрудников;	2	2
- заработная плата (в месяц), руб.	15 000	15 500
7. Системный администратор:		
- количество сотрудников;	3	2
- заработная плата (в месяц), руб.	15 000	18 000

1. Рассчитать фонд оплаты труда (ФОТ) сотрудников отдела за 2023год и за 2024год.
2. Определить процент увеличения ФОТ в 2019 году (отчётном) по сравнению с 2018 годом (базисным)

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 22 Решение конфликтных ситуаций

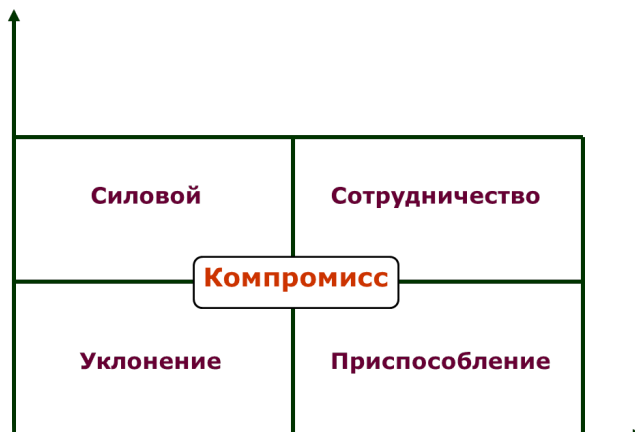
Цель: научить основам разрешения конфликтов

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Конфликт – основанное на противоречиях столкновение сторон

Стили решения конфликтов



Задание №1

Внимательно прочитайте предложенный список пословиц. Данные пословицы отражают определенное отношение к окружающим людям и соответствующее поведение. Определите, к какой стратегии решения конфликтов можно отнести описываемый тип поведения. Обоснуйте свое решение, дав толкование 3-х или более пословиц для иллюстрации.

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит.
3. Кто ударит и убежит, тот может драться хоть каждый день.
4. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
5. Кто спорит – ни гроша не стоит.
6. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
7. На свете нет ничего, что заслуживало бы спор

Задание 2.

В одном из подразделений крупного коммерческого банка, оказалось вакантным место начальника подразделения. На освободившееся место претендовали два человека - начальник кредитного отдела Иванова и ведущий специалист по работе с вкладными средствами - Жданова. Оба специалиста имели положительную оценку их работы, большой стаж в занимаемой должности и, теоретически, любой из них мог занять вакантное место начальника подразделения.

Вакантное место было настолько привлекательно, что разгорелся конфликт. В ход шли все возможные средства - распространение порочащей информации, обвинения в некомпетентности, подкуп сторонников. Фактически, работники организации разделились на два лагеря, что существенно затрудняло работу коллектива. Решить вопрос голосованием не представлялось возможным, поэтому для разрешения данной конфликтной ситуации был направлен сотрудник из вышестоящей организации. Вы и есть этот работник, помогите разрешить конфликт. Составьте алгоритм.

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 23

Основы коммуникативно-информационного взаимодействия людей

Цель: получить знания о средствах, инструментах, формах, приемах и условиях эффективного делового и научного взаимодействия.

Время проведения: 2 часа

Указания к работе:

Коммуникация – это обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., а также передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях.

Общение – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности.

Коммуникационная деятельность осуществляется в обществе в трех формах:

- 1) общение – диалог равноправных партнеров;

2) управление – целенаправленное воздействие коммуникатора на получателя информации;

3) подражание – заимствование образцов поведения, стилей общения, образа жизни одних членов общества другими.

Благодаря подражанию из поколения в поколение передаются язык, традиции, знания, умения. Коммуникация имеет три взаимосвязанных стороны: коммуникативную, состоящую в обмене информацией между людьми; интерактивную, включающую организацию взаимодействия между людьми; перцептивную, которая представляет собой процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания. Коммуникативная компетентность – это сложная личностная характеристика, включающая коммуникативные способности и умения, психологические знания в области общения, свойства личности, психологические состояния, сопровождающие процесс общения. Многофункциональность коммуникации: информационно-коммуникативный; интерактивный; гносеологический; аксиологический; нормативный; семиотический; социально-практический аспект коммуникации. Структурные компоненты общения: Предмет общения – партнер по общению. Потребность в общении заключается в стремлении субъекта к познанию и оценке других людей и через них – к самопознанию и самооценке. Коммуникативные мотивы общения – факторы, влияющие на продуктивную коммуникативную деятельность, это то, ради чего предпринимается общение. Задачи общения – проблемная ситуация, которую необходимо разрешить, на достижение которой в данной коммуникативной ситуации направлены различные действия, совершаемые в процессе общения. Средства общения – операции, при помощи которых осуществляются действия общения. Продукт общения – образования материального и духовного плана, создающиеся в итоге общения. Формы деловых коммуникаций: деловые беседы, совещания, переговоры; публичные выступления (доклады, сообщения, приветствия); пресс-конференции; дискуссии, дебаты, прения; презентации; деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты. Структура делового общения: значение и смысл слов, фраз; речевые, звуковые явления; выразительные качества голоса.

Ответьте на вопросы:

1. В чем состоит, по Вашему мнению, значение коммуникации в современном менеджменте
2. Что подразумевается под коммуникативной компетентностью менеджера?
3. Поясните, что такое обратная связь, и какова ее функция в коммуникации?

Задание. 1. Написать эссе на тему « Коммуникация как основа деловых отношений.»

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 24
Составление плана проведения совещаний

Цель: научить составлять план совещания

Время проведения 2 часа

Указания к работе

Технология организации совещания

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

Задание:

Составьте план проведения еженедельного планового совещания, зафиксируйте ответ в тетрадке

1. Дата, место и время проведения совещания.
2. Повестка дня.
3. Списки участников совещания.
4. Докладчики совещания.
5. Перечень работ, которые будут выполнены службами предприятия при подготовке совещания.
6. Составьте текст приглашения на совещание.
7. Составьте список рассылки приглашений на совещание. Какими способами будет осуществлена рассылка?
8. Составьте краткий тезис доклада руководителя предприятия.
9. Составьте регламент совещания.
10. Как будет подготовлено и оборудовано помещение для проведения совещания?
11. Составьте визитку, рекламный проспект и т.д. предприятия для участников совещания.
12. Составьте порядковые номера участников (выступающих) на совещании и продолжительность докладов выступающих.
13. Как будет проходить регистрация участников совещания?
14. Составьте протокол совещания.

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа № 25 **Тема: Анализ текста деловой беседы**

Цель: Научиться составлять текст деловой беседы, с учетом требований делового этикета

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:



Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар и кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире.
Дж. Рокфеллер

Коммуникативные умения менеджера — это есть не что иное, как виды управленческого общения (индивидуальные и групповые, формальные и неформальные), которыми он владеет. Само собой ясно, что они могут быть как развитыми, так и наоборот. Менеджеру необходимо знать, какие умения у него развиты, а какие нет, и овладевать коммуникативной культурой. С другой стороны, развитие коммуникативных умений — задача чрезвычайно сложная, требующая много времени и сил. Говоря образно и шутливо, коммуникативные умения — это такие «слоны», которых не проглотить целиком. Каждое коммуникативное умение нужно «разложить» на составные части и овладевать ими поэтапно, постепенно. Эти составные Части называются коммуникативными навыками, или приемами техники управленческого (управляющего) общения. Используя их, менеджер организует любой коммуникативный акт, любое взаимодействие.

Деловая беседа — это основной и важнейший элемент управленческой деятельности. По сути разговор самая оперативная и дешевая форма обмена информацией. Пункт «умение разговаривать с людьми» (с коллегами, руководителем, представителями партнерских компаний) включается в любой перечень главных деловых качеств менеджера.

Прежде чем приступить к разговору, надо решить, какие вопросы и в какой последовательности ставить перед своим собеседником. Целесообразно подготовить их перечень в письменном виде и положить его перед собой во время беседы. Изложение вопросов на листе бумаги позволяет очертить область разговора и соответственно нужное время, усилить логичность и целеустремленность беседы; обеспечить собственную психологическую уверенность.

Руководитель должен ясно и правильно изъясняться. Всем известны так называемые «слова-паразиты»: «ну», «как бы», «это», «эээ» (и прочие бессмысленные звуки), «так сказать» и др. Сами по себе они вроде бы никому не мешают, но эти «паразиты», присутствуя в речи делового человека, свидетельствуют о его необразованности. С таким человеком не очень приятно вести дела: если он выказывает некомпетентность в речи на родном языке, то чего же от него следует ждать в бизнесе?!

Мы уже говорили ранее об использовании комплиментов и неформального общения в процессе переговоров, что может свести на нет, все Ваши попытки договориться.

Тактика ведения деловых переговоров по телефону имеет свои особенности:

- Нельзя игнорировать входящие звонки, так как можно упустить выгодное предложение или важную информацию.
- Говорить по телефону кратко и по делу. Избегать как шепота, так и слишком громкого разговора.
- Тому, кто звонит, следует поздороваться и назвать свое имя, а если это необходимо, то и должность.
- Сотрудник фирмы не должен отвечать на звонок словом "Алло", это показывает низкую культуру общения. Правильным ответом будет название фирмы, отдела, должностного лица.

- Если телефонная беседа прерывалась, перезванивает тот, кто звонил. Разговор, как правило, завершает тот, кто его начал.
- Если во время разговора требуется дать ответ, к которому вы не готовы, лучше сказать: "Я перезвоню Вам попозже". В этом случае у вас появится время собраться с мыслями, подготовить нужную информацию и дать исчерпывающий ответ. Во время делового общения по телефону следует избегать следующих фраз: - Я не знаю - Вы должны..- Мы не можем этого сделать. - Нет.
- Не следует перегружать свою речь профессиональной лексикой, это может привести к непониманию собеседником сути.

Грамотное ведение деловой коммуникации является основным инструментом любого управленца. Ошибки в деловой беседе, не соблюдение делового этикета, могут, в конечном итоге, негативно отразиться на деловой репутации компании, привести к разрыву деловых отношений с партнерами.

Задание 1. Проанализируйте деловую беседу, зафиксируйте какие ошибки, допустили участники.

Задание 2. Представьте свой вариант данной деловой беседы

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Приложение №1 к ПРН№9

Вариант № 3

А: - Алло!

Б. – Здравствуйте. Государственный университет беспокоит. Я вам вчера звонила относительно симпозиума.

А. –Слушаю!

Б. – Нам нужно помещение на сто тридцать – сто сорок человек. Мы хоти провести симпозиум по проблеме толерантности в многонациональной среде.

А. – Да. Мы можем забронировать для вас конференц-зал на сто пятьдесят мест.

Б. – А он удобный? Что в нем имеется?

А. – В заявке нужно точно указать названия всех предметов, которые вам необходимы и их количество.

Б. – Как отправить вам заявку?

А. – Вы должны отправить на наш адрес гарантийное письмо. В нем вы и укажете все виды услуг. Это понятно?

Б. – Понятно. Письмо можно отправить по факсу? Или только почтой?

А. – Дело ваше. Можно послать с нарочным, тогда оно придет к нам в течение двух часов.

Б. – Так мы и сделаем. Спасибо, что не отказали, а то бывали случаи, вы очень любезны

А. – Пожалуйста. Всего доброго.

Вариант № 2

- Добрый день, Иван Федорович! Как же я рад Вас видеть, у вас чудесный цвет лица сегодня!
- Здравствуй, Андрюшенька! Ты как всегда вежлив и учтив!
- Да, Иван Федорович, беру пример с Вас!
- Приступим! И так, Андрюша, ты хочешь, чтобы моя фирма заказала в твоей рекламный ролик!
- Да, я думаю для вас это выгодное предложение, мы давно друг друга знаем, свой своего не подведет! Вот я подготовил договор, подпишите, Иван Федорович и разбежимся, не будем терять наше время!
- Андрюша, покажи мне проспект рекламного ролика, какова идея, ты говорил, что у вас все готово
- Да, но вы не профессионал в рекламе, поверьте, все сделаем по высшему разряду! Какую сумму вы готовы потратить на рекламную компанию?
- Я не ограничен в средствах, но мне необходимо знать, что вы нам предложите?
- Мы предлагаем вам рекламу, Вы же знаете, что реклама, один из важнейших методов продвижения фирмы на рынке, это способ познакомить аудиторию с концепцией вашей компании, с ее возможностями и перспективами. Доверьтесь нам и скоро Ваша компания - будет в ТОП –листе.
- Хватит! Я был о тебе Андрей лучшего мнения, завтра жду проект к 10-00 или договор не состоится!
- Ок, Иван Федорович, увидимся завтра, надеюсь Вы будете в лучшем расположении духа.

Приложение №3 к ПРН№

Вариант № 3

С.: Добрый день, в следующем выпуске нашего журнала, планируется обзор строительного рынка Челябинска. Ваша компания – один из серьезных участников строительного рынка. Вы бы не хотели принять участие в обзоре и дополнительно разместить рекламу.

Р.: Принять участие в качестве эксперта в редакционном материале – это да. А размещение рекламы я не считаю нужным.

С.: Этот обзор привлечет внимание всех участников строительного рынка, и тех, кто связан с ним. То есть у вас будет стопроцентная целевая аудитория.

Р.: Ваш журнал в принципе про бизнес, а не про строительный рынок. У него общая бизнес-аудитория. Один обзор не может ее поменять.

С.: Вы можете разместить модуль прямо в обзоре, хед-лайн должен быть броским, а лучше разместить рекламу на фронте

Р.: Я должен писать текст? Но у меня нет времени писать его и я не знаю как?

С.: У нас есть копирайтеры. Если вы не компетентны, то они могут прийти и взять у вас интервью.

Р.: Сколько стоит реклама?

С.: 30 тыс. руб.

Р.: Нет, это дорого. До свидания тогда. Я знаю, что в других журнал цена – около 20 тыс. руб.

С.: Если вы говорите о других журналах, то их репутация спорная, да и тиражи не велики. За их 20тысяч, вы приобретет проблем на 50!

Р.: Ну хорошо, я подумаю. Когда я должен дать ответ?

С.: Завтра с утра, не позже 10 часов

Р.: Хорошо. До свидания.

С.: До свидания

Практическая работа №26

Управление конфликтом

Цель работы: закрепить знания по теме «конфликты» и «эффективная коммуникация»

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Вы уже знаете, что конфликты – это естественная жизненная ситуация, они неминуемо возникают в процессе общения. Задача любого менеджера научиться управлять конфликтами, разрешать их и вести их в конструктивном русле.. Совершенствование умения разрешать конфликты – это процесс, а не одиночное событие. На занятиях вы ознакомитесь только с инструментами разрешения конфликтов, и они не будут работать, если их не использовать

Ознакомьтесь с рядом действий, которые помогут вам в решении конфликтов:

Восемь шагов к урегулированию конфликта

- Создать эффективную атмосферу
- Прояснить представления
- Сосредоточиться на индивидуальных и общих потребностях
- Создать общую позитивную силу
- Смотреть в будущее и извлекать уроки из прошлого
- Предлагать варианты
- Разработать план действий
- Заключать взаимовыгодные соглашения

Задание:

I. Ознакомьтесь с ситуацией:

В фирме N работает высококлассный специалист - компьютерщик, он эмоционально не уравновешен, его самооценка завышена. Увлечшись одним интересным заданием, он забыл сформировать вам отчет, который необходимо сдать через 5 минут начальству. Вы подходите к работнику и требуете: «Иванов, ищу тебя все утро, вечно ты где то ходишь! Через минут отчет должен быть у меня на столе или пиши заявление об уходе!» Иванов: «Напишу хоть сейчас, я забыл про Ваш отчет, не могли мне напомнить, что ли? Это же Вам нужно, у меня и так дел полно, я один всю работу тяну, ничего не успеваю, никто ничего делать не хочет. Вот Сидоров вчера спал на работе, а я вечно крайний!»

II. Ответьте на вопросы:

1. В чем причины конфликта?
2. Продуктивен ли разговор?
3. Можно ли было управлять ситуацией?
4. Как достойно выйти из сложившейся ситуации?

Критерии оценивания:

За каждый правильный ответ на вопрос вы можете получить 5 баллов.

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов

Тема: Приемы делового и управленческого общения

Время проведения: 2 часа

Цель: Научить применять приёмы делового и управленческого общения в профессиональной деятельности на примере практических ситуаций.

Указания к работе

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности; обмен информацией, значимой для участников общения. В деловом общении предметом общения является дело, определённый вид деятельности, связанный с производством какого – либо продукта. Субъекты общения – сотрудники организации, менеджеры.

Особенности делового общения:

1. Партнёр в деловом общении выступает как личность, значимая для субъекта;
2. Общающихся людей отличает взаимопонимание в вопросах дела;
3. Основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Менеджмент - это сфера человеческой деятельности, где общение играет определяющую роль. Искусство повседневного живого общения с людьми – органическая часть профессиональной квалификации менеджера.

Две основные формы делового общения:

1. Опосредованное (косвенное).

Через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами (деловые письма, распорядительная документация, телефонограммы, докладные и объяснительные записки).

2. Непосредственное (контактное). Производственные совещания, деловые беседы, переговоры, встречи для ответов на вопросы, публичные выступления. Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнёров и их поведение.

Применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и др.).

Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При этом следует выяснить, каким временем партнер располагает.

Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику.

Фаза передачи информации. Она состоит из следующих элементов:

информирование собеседника, постановка вопросов, наблюдение за реакциями собеседника. Это требует терпения, внимания, такта и сосредоточенности. Нельзя допускать и «давления» авторитетом.

При этом следует применять «Вы – подход», т.е. на первое место выдвигать собеседника, его задачи и проблемы. Мысленно поставить себя на его место, подумать: что его может заинтересовать, с чем он может согласиться, от чего отказаться.

Фаза аргументации. Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть.

При этом рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными понятиями;
- применять достоверные аргументы;
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;

- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;
 - избегать пустых фраз;
 - как можно нагляднее, на конкретных примерах. Излагать собеседнику свои доказательства, идеи;
 - учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому, сначала следует выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношению к вам. Это достигается путем прямого обращения к собеседнику «Что вы думаете об этом предложении?»
- Можно выразить свое одобрение: «Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!»;
- постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты сами за себя никогда не говорят.
- Замечания и доводы собеседника нужно воспринимать не как препятствия в ходе беседы, а как ориентиры для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

Задание

1. Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.
2. Выстройте схему делового общения менеджера по предложенным ситуациям. Можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный вариант.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

- А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.
- В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.
- Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2 Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

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

Ситуация 3 При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите:

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

Критерии оценивания:

За каждый правильный ответ на вопрос вы можете получить 5 баллов.

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

Практическая работа №28
Деловая игра «Планирование совещания»

Цель работы: развитие умения договариваться и работать в команде.

Время выполнения: 2 часа

Для проведения игры группа делится на микро группы по 5 человек. Каждый член микро группы вытягивает карточку, на которой указана его должность и время, когда он будет свободен во вторник.

Указания к работе:

С вами за столом сидят ваши коллеги: генеральный директор компании, менеджер по персоналу, заведующий организационным отделом, директор по производственным вопросам, директор по юридическим вопросам.

Вам предстоит обсудить: в какое время завтрашнего (вторник), весьма напряженного дня вам провести совещание (по инициативе генерального директора) по вопросу аттестации сотрудников.

Вопрос сложный, поскольку на календаре конец месяца, а следовательно, актуален вопрос составления очередных отчетов; многие руководители вынуждены заниматься отчетами самостоятельно, так как не хватает специалистов. Предполагаемое совещание рассчитано на два часа, поскольку надо решить все организационные вопросы, составить графики, определить экспертов (членов аттестационной комиссии) и т.п. Все руководители чрезвычайно заняты и уже назначили свои мероприятия (деловые встречи, совещания и т.п.)

На повестке встречи: выбрать удобное время для проведения предстоящего совещания. Управляет совещанием руководитель, ему же и предстоит принять окончательное решение.

Задание.

Договоритесь о времени совещания, все участники должны представить достаточные и веские аргументы для достижения удобного им времени совещания.

(Время совещания не более 15 минут, в том числе 1 минута на принятие руководителем решения о совещании) (10 баллов – если пришли к соглашению)

Ответьте на вопросы:

1. Было ли вам трудно прийти к единому решению? (2 балла)
2. Какой стиль руководства (управления) у «директора компании», почему Вы так решили? (4 балла)
3. От чего зависит атмосфера совещания? (2 балла)
4. Была ли возможность назначить другое время совещания? Что не позволило это осуществить? (2 балла)

Критерии оценивания:

1. Оценка «5» - 18 - 20 баллов
2. Оценка «4» - 14 - 17 баллов
3. Оценка «3» - 10 – 13 баллов
4. Оценка «2» - менее 10 баллов

Карточки-роли

Генеральный директор	Вы свободны с 12-14
Менеджер по персоналу	Вы заняты с 12-14
Заведующий орг. отделом	Вы заняты с 12-14
Директор по производству	Вы заняты с 14-16
Директор по юридическим вопросам	У Вас суд во вторник, вы не можете прийти

Практическая работа № 29
Системы оценки компетенций сотрудников

Цели занятия: ознакомить с существующими системами оценки компетенций сотрудников, научить формировать критерии оценки компетенций.

Время выполнения: 2 часа

Указания к работе:

Основной задачей управления персоналом является обеспечение успешной деятельности компании, что предполагает системное решение всего комплекса проблем, связанных с поиском, отбором, наймом, обучением, оценкой и стимулированием работников. Со временем практики осознали необходимость выделения некоторых критически важных характеристик работников, которые позволили бы увязать в систему все кадровые процессы. Такими «сквозными» характеристиками, дающими возможность целенаправленно выстроить все этапы и процессы кадровой работы, стали **компетенции**.

Компетентность (от лат. competens — соответствующий, способный) — особый тип организации знаний, навыков, умений и фундаментальных способностей, который позволяет индивидам или организациям быть успешными в определенном виде деятельности.

Компетенция — интегральное качество, сочетающее в себе знания, профессиональные навыки и личностные качества человека, необходимые для успешной работы в определенной профессии на определенной должности в конкретной компании, характеризующейся особой спецификой организации работы, описанное в терминах наблюдаемого поведения. Это своего рода модель поведения, необходимого для достижения требуемых результатов.

Рассматривают три вида компетенций:

Стандартные компетенции — способность решать типовые для данного вида деятельности задачи.

Ключевые компетенции — способность решать инновационные для данного типа деятельности задачи.

Ведущие компетенции — способность к созданию новых видов профессиональной деятельности

Существует ряд уже разработанных, готовых систем оценки компетенций сотрудников:

1. «Оценка 360 или 180»



Всем опрашиваемым предлагается заполнить «оценочные формы, где детально прописаны в поведенческих индикаторах все оцениваемые компетенции.

2. **Assessment Centre»** - технология, серия процедур. Во время его проведения моделируется процесс реальной деятельности, поэтому люди демонстрируют поведение, очень близкое к реальному. Для проведения данной оценки необходимо: разработать модель компетенций, специфичную для данной компании; подготовить упражнения и задания для оценки компетенций, а также систему критериев для такой оценки; подготовить группу оценщиков — отобрать и обучить; провести собственно оценку работников по результатам выполнения ими упражнений и заданий; обработать полученные данные, подготовить отчеты и рекомендации.
3. **Оценка по КРІ** - оценка по показателям эффективности. **Количественные показатели** - выражаются числами, имеющими определенный экономический или физический смысл: рубли, тонны, часы, штуки, доли, проценты и т.д. (например, объем продаж, доля брака, размер клиентской базы, время выполнения заказа и др.) **Качественные показатели** - баллы, соответствующие уровню достижения результата (командность в работе, качество документооборота, соблюдение трудовой дисциплины и др.) **Индивидуальные показатели** - результаты, зависящие только от усилий конкретного человека (количество заключенных договоров для торгового представителя, относительная доля бракованных изделий, произведенных сотрудником). **Командные показатели** - итоги деятельности проектной группы, структурного подразделения или всей организации; зависят от усилий разных работников и отделов, стимулируют их к эффективному внутрикорпоративному взаимодействию. **Финансовые показатели** - связаны с финансовыми результатами деятельности организации, подразделения или сотрудника (рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости активов) **Нефинансовые показатели** - отражают рыночное положение компании и эффективность внутренних бизнес-процессов, в том числе обучения и развития, организации (доля рынка, индексы удовлетворенности клиентов).

Вопросы:

1. Что обозначает термин «компетентный сотрудник»? (2 балла)
2. Меняются ли требования к компетенции сотрудника с течением времени или это стабильный показатель? (2 балла)
3. Какая из предложенных систем оценивая компетенций, на Ваш взгляд, обладает наибольшей объективностью? (2 балла)
4. Чтобы взять неприступную, как считалось, крепость, прославленный полководец приказал вырыть ров и насыпать вал — по типу измаильских, на которых ночью обучал войска необходимым при штурме действиям. На таком своеобразном «тренажере» командиры отрабатывали взаимодействие и тактические ходы будущего сражения, а солдаты осваивали новые навыки и приемы. При этом особое внимание Суворов уделял моральной подготовке войск: каждое очередное «взятие» учебных преград помогало воинам освободиться от страха неизвестного, укрепляло уверенность в успехе, развенчивало миф о неприступности Измаила. К

какому виду оценки компетенций вы бы отнесли этот исторический факт? Почему? (4 балла)

5. В ФГОС расписаны общие компетенции (ОК), которые необходимо сформировать у студентов. Одной из общих компетенций, которые должны быть сформированы, является «обще-культурную компетенция». Предложите систему оценки сформированности вышеуказанной компетенции. (10 баллов)

Критерии оценивания:

Оценка «5» - 18 - 20 баллов

Оценка «4» - 14 - 17 баллов

Оценка «3» - 10 – 13 баллов

Оценка «2» - менее 10 баллов