

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Практическая работа №1 Планирование численности и рациональной расстановки работников структурного подразделения по рабочим местам	5
Практическая работа №2 Планирование программы участка технического обслуживания и ремонта автомобилей	10
Практическая работа №3 Управление человеческими ресурсами организации как функция менеджмента	17
Практическая работа № 4 Нормирование потребности структурного подразделения в отдельных видах материально-технических средств	25
Практическая работа №5 Расчет технико-экономических показателей деятельности структурного подразделения	31
Практическая работа № 6 Оценка экономической эффективности деятельности подразделения	34
Практическая работа № 7 Оформление первичной учетной документации по структурному подразделению	42
Практическая работа № 8 Составление причинно-следственной диаграммы возникновения неисправностей подвижного состава, агрегатов и узлов	45
Практическая работа № 9 Изучение принципов и функций систем менеджмента качества	49
Практическая работа № 10 Составление структурной схемы видов производственных инструктажей рабочих	54
ПРИЛОЖЕНИЯ:	60
ПРИЛОЖЕНИЕ А	60
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	62

## Введение

Практические работы направлены на формирование специалиста широкого профиля, способного обобщать экономические явления, обеспечивать развитие предприятий, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Методические указания по выполнению практических работ содержат комплекс задач, охватывающих основные прикладные аспекты управления коллективом исполнителей. В процессе практического занятия обучающиеся решают ситуационные задачи под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Содержанием практических работ является решение различного рода задач, в том числе профессиональных (анализ производственных задач и т. п.), работа с нормативными документами, инструктивными материалами, справочниками и др.

Состав заданий для практического занятия спланирован с расчетом, чтобы за отведенное время они могли быть выполнены качественно большинством обучающихся.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов – их теоретической готовности к выполнению задания.

Формы организации работы обучающихся на практических работах могут быть следующих видов: фронтальная, групповая и индивидуальная.

При фронтальной форме организации работ все обучающиеся выполняют одновременно одну и ту же работу.

При групповой форме организации работ одна и та же работа выполняется микрогруппами по 2-5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый студент выполняет индивидуальное задание.

В рамках данных методических указаний предусматривается, что выделенные жирным курсивом цифры увеличиваются на коэффициент, соответствующий номеру студента по списку. Таким образом, формируется индивидуальное задание каждому обучающемуся.

Выполнение практических работ по МДК.02.01 «Управление коллективом исполнителей» ***направлено на формирование общих компетенций***

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

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

ОК 3. Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.

ОК 4. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности.

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

ОК 7. Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за результат выполнения заданий.

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

ОК 9. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

ОК 10. Исполнять воинскую обязанность, в том числе с применением полученных профессиональных знаний (для юношей).

Выполнение практических работ по МДК.02.01 «Управление коллективом исполнителей» ***направлено на формирование профессиональных компетенций:***

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

ПК 2.2 Контролировать и оценивать качество работы исполнителей.

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

С целью овладения соответствующими профессиональными компетенциями студент в ходе освоения профессионального модуля должен:

#### **уметь:**

- планировать работу участка по установленным срокам;
- осуществлять руководство работой производственного участка;
- своевременно подготавливать производство;
- обеспечивать рациональную расстановку рабочих;
- контролировать соблюдение технологических процессов;
- оперативно выявлять и устранять причины их нарушения;
- проверять качество выполненных работ;
- осуществлять производственный инструктаж рабочих;
- анализировать результаты производственной деятельности участка;
- обеспечивать правильность и своевременность оформления первичных документов;
- организовывать работу по повышению квалификации рабочих;
- рассчитывать по принятой методологии основные технико-экономические показатели производственной деятельности;

#### **знать:**

- действующие законодательные и нормативные акты, регулирующие производственно-хозяйственную деятельность;
- положения действующей системы менеджмента качества;
- методы нормирования и формы оплаты труда;
- основы управленческого учета;
- основные технико-экономические показатели производственной деятельности;
- порядок разработки и оформления технической документации;
- правила охраны труда, противопожарной и экологической безопасности, виды, периодичность и правила оформления инструктажа.

Перечень практических работ составлялся с учетом требований ФГОС к умениям студентов по итогам изучения междисциплинарного курса МДК.02.01 Управление коллективом исполнителей

# Практическая работа №1

## Планирование численности и рациональной расстановки работников структурного подразделения по рабочим местам

**Цель работы:** научиться определять численность основных работников участка ТО и ТР по категориям

Для выполнения работы необходимо **знать:**

- сущность и классификацию персонала предприятия;
- сущность списочной, среднесписочной и явочной численности работников;
- основы нормирования труда.

Для выполнения работы необходимо **уметь:**

- находить и использовать необходимую экономическую информацию;
- рассчитывать численность персонала структурного подразделения;

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональной компетенции ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

### **КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:**

В практике учета кадров различают списочный состав, среднесписочный и явочный.

В **списочный состав** работников предприятия входят все категории постоянных, сезонных и временных работников, принятых на работу на срок не менее 5 дней. Кроме того, в списочный состав включаются также работники, принятые на работу по основной деятельности предприятия на срок свыше 1 дня. Включение в списочный состав производится со дня их зачисления на работу. В списках работников предприятия должны состоять как фактически работающие на данный период времени, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

**Среднесписочная численность** работников за отчетный месяц определяется путем суммирования числа работников за все календарные дни отчетного месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного периода. При этом списочное число работников за выходной или праздничный день принимается равным списочному числу работников за предшествующий рабочий день.

От списочного состава работников следует отличать **явочный**, который показывает, сколько человек из числа состоящих в списке явилось на работу.

Число **фактически работающих** показывает численность персонала не только явившегося, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически работающих показывает число лиц, находившихся в целодневных простоях (из-за аварий...)

Для расчета технико-экономических показателей работы участка необходимо определить годовой объем ремонтных работ. На участках серийного типа производства ремонтируется, как правило, несколько наименований деталей. Поэтому необходимо определить трудоемкость ремонта не только заданной детали, но и всех других деталей.

Годовая трудоемкость ремонта заданной детали по каждой операции  $T_{\text{год}i}$ , ч. рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{год}i} = N_{\text{вр}i} \times N \quad (1.1)$$

где  $N_{\text{вр}i}$  - норма времени на ремонт заданной детали по каждой операции технологического процесса, ч;  
 $N$  - годовая программа ремонта деталей, шт.

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

$$K_{д.тр.} = \frac{M_{уч} - (H_{вр} \times N)}{H_{вр} \times N} \quad (1.2)$$

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

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

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

$$F_{д.р.ч.} = (D_p - O) \times t_{см} \quad (1.3)$$

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

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

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

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

$$Ч_{oi} = \frac{\Sigma T_{год}}{F_{др} \times K_{в.н.}} \quad (1.4)$$

### **ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:**

Решить задачи. Сделать выводы.

#### **Порядок формирования индивидуального задания:**

Выделенные *жирным курсивом цифры* увеличиваются на коэффициент, соответствующий номеру студента по списку.

$$K = 1 + \frac{№}{100}$$

Если студент имеет №5, то  $K=1,05$ ; Если №20, то 1,2, и т.д.

#### **Пример 1**

Определить численность основных производственных рабочих для каждой операции на участке ТО и ТР при следующих исходных данных (таблица 1.1; таблица 1.2):

Таблица 1.1– Исходные данные

Название ремонтируемой детали Вилка скользящая карданного вала	
Показатели	Значение
Годовая программа ремонта деталей	$N=14000$ штук
Мощность участка	$M_{уч} = 70000$ нормо-часов
$D_p$ – количество рабочих дней в году	249 дней
$O$ – среднее количество дней отпусков и невыходов на работу по уважительным причинам	30 дней
$t_{см}$ – продолжительность рабочей смены	8 час

Таблица 1.2 Технологический маршрут ремонта детали Вилка скользящая карданного вала

Номер и название операции	Норма времени на операцию, час.	Разряд работ
005 Наплавка	0,042	5
010 Сверлильная	0,141	4
015 Протяжка	0,096	5
020 Осталивание	0,061	5

025 Мойка	0,033	3
Итого	0,373	

Годовая трудоемкость ремонта заданной детали по каждой операции рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{год } i} = N_{\text{вр}} \times N, \text{ час.} \quad (1.5)$$

где  $N_{\text{вр}}$  – норма времени на ремонт заданной детали по каждой операции технологического процесса, час.

$N$  – годовая программа ремонта деталей, шт.

Трудоемкость ремонта остальных деталей определяется через коэффициент дополнительной трудоемкости по формуле:

$$K_{\text{дт}} = \frac{M_{\text{уч}} - (N_{\text{вр}} \times N)}{N_{\text{вр}} \times N}, \text{ час} \quad (1.6)$$

В условиях данного примера коэффициент дополнительной трудоемкости  $K_{\text{дт}}$  равен:

$$K_{\text{дт}} = \frac{70000 - (0,373 \times 14000)}{0,373 \times 14000} = 12,4$$

Обобщим расчеты годовой трудоемкости ремонтных работ участка в таблице 1.3:

Таблица 1.3 – Годовая трудоемкость ремонтных работ участка

Номер и название операции	Норма времени на операцию, час $N_{\text{вр}}$	Годовая трудоемкость ремонта заданной детали, час $T_{\text{год } i}$	Коэффициент дополнительной трудоемкости $K_{\text{дт}}$	Дополнительная трудоемкость, час $T_{\text{доп } i}$	Общая годовая трудоемкость работ участка, час. $T_{\text{год общ}} = T_{\text{год } i} + T_{\text{доп } i}$
005 Наплавка	0,042	0,042*14000=588	12,4	588*12,4=7291,2	588+7291,2=7879,2
010 Сверлильная	0,141	0,141*14000=1974	12,4	1974*12,4=24477,6	1974+24477,6=26451,6
015 Протяжка	0,096	0,096*14000=1344	12,4	1344*12,4=16665,6	1344+16665,6=18009,6
020 Осталивание	0,061	0,061*14000=854	12,4	854*12,4=10589,6	854+10589,6=11443,6
025 Мойка	0,033	0,033*14000=462	12,4	462*12,4=5728,8	462+5728,8=6190,8
Итого	0,373	5222	12,4	64752,8	69974,8

Действительный годовой фонд рабочего времени определяется по формуле:

$$F_{\text{д.р.}} = (D_{\text{р}} - O) \times t_{\text{см}}, \text{ час.} \quad (1.7)$$

где  $D_{\text{р}}$  – количество рабочих дней в году

$O$  – среднее количество дней отпусков и невыходов на работу по уважительным причинам

$t_{\text{см}}$  – продолжительность рабочей смены, час.

$$F_{\text{д.р.}} = (249 - 30) \times 8 = 1752, \text{ час.}$$

Численность основных производственных рабочих для каждой операции рассчитывается по формуле:

$$Ч_0 = \frac{\sum T_{\text{год общ } i}}{F_{\text{др}} \times K_{\text{вн}}}, \text{ чел.} \quad (1.8)$$

где  $K_{\text{вн}}$  – коэффициент выполнения норм (принимаем 1,05)

Расчет численности основных производственных рабочих для каждой операции отразим в таблице 1.4.

Таблица 1.4– Расчет численности основных работников участка ТО и ТР

Номер и название операции	Норма времени на операцию, час $N_{\text{вр}}$	Общая годовая трудоемкость работ участка, час.	Действительный годовой фонд рабочего времени	Коэффициент выполнения норм	Численность основных производственных рабочих (округляем до целых), чел.
005 Наплавка	0,042	7879,2	1752	1,05	$\frac{7879,2}{1752 \times 1,05} = 5 \text{ чел.}$
010 Сверлильная	0,141	26451,6	1752	1,05	$\frac{26451,6}{1752 \times 1,05} = 14 \text{ чел.}$
015 Протяжка	0,096	18009,6	1752	1,05	$\frac{18009,6}{1752 \times 1,05} = 10 \text{ чел.}$
020 Осталивание	0,061	11443,6	1752	1,05	$\frac{11443,6}{1752 \times 1,05} = 6 \text{ чел.}$
025 Мойка	0,033	6190,8	1752	1,05	$\frac{6190,8}{1752 \times 1,05} = 3 \text{ чел.}$
Итого	0,373	69974,8			38

### Задание 1

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

Название ремонтируемой детали шаровая опора

Годовая программа ремонта деталей  $N=18000$  штук

Мощность участка  $M_{\text{уч}} = 30000$  *нормо-часов*

$D_r$  – количество рабочих дней в году 250 дней

Среднее количество дней отпусков и невыходов на работу по уважительным причинам 28 дней

$t_{\text{см}}$  – продолжительность рабочей смены, 8 час

Таблица 1.5 – Технологический маршрут ремонта детали Шаровая опора

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

### ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1. Понятие списочного и среднесписочного состава работников. Их отличия.
2. Понятие явочной численности работников
3. Как определяется численность работников основного производства?
4. Как определяется годовой объем ремонтных работ?
5. От каких факторов зависит расчет потребного количества работников?

### ***ЛИТЕРАТУРА:***

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2011.
2. Бачурин А.А. Анализ производственно – хозяйственной деятельности автотранспортных организаций: Учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования. - М.: Издательство «Академия», 2010. – 352с.
3. Туревский И.С. Экономика и управление автотранспортного предприятия: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФА – М, 2010. – 258с.



## Практическая работа №2

### Планирование программы участка технического обслуживания и ремонта автомобилей

**Цель работы:** научиться составлять производственную программу автотранспортного предприятия: рассчитывать количество и периодичность технических обслуживаний автотранспортных средств

Для выполнения работы необходимо **знать:**

- сущность и основные положения планово-предупредительной системы технического обслуживания и ремонта автомобилей;
- алгоритм расчета количества технических обслуживаний автотранспортных средств за год

Для выполнения работы необходимо **уметь:**

- находить и использовать необходимую техническую и управленческую информацию;
- определять общий пробег автомобилей
- рассчитывать периодичность технического обслуживания
- определять количество технических обслуживаний (ТО1, ТО2, ЕО, СО)

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональной компетенции ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

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

В Российской Федерации принята планово-предупредительная система технического обслуживания и ремонта автомобилей, основные положения которой сформулированы и закреплены в «Положении о ТО и ремонте подвижного состава автомобильного транспорта». В данном Положении приведен перечень предусмотренных видов обслуживания и ремонта и операций по ним, даны нормативы международных пробегов, трудоемкость на выполнение различных видов работ, нормы простоя в ТО и ремонте, поправочные коэффициенты на различные нормативы ( $K_1 - K_5$ ) в зависимости от конкретных условий эксплуатации и т.д.

Сущностью планово-предупредительной системы является принудительная по плану постановка автомобилей, прошедших нормативный пробег, в соответствующий вид технического обслуживания, в целях предупреждения повышенной интенсивности изнашивания и восстановления утраченной работоспособности узлов, агрегатов и систем. Положением предусматривается:

1. Ежедневное обслуживание	ЕО
2. Техническое обслуживание №1	ТО-1
3. Техническое обслуживание №2	ТО-2
4. Сезонное обслуживание	СО
5. Текущий ремонт	ТР
6. Капитальный ремонт	КР

**Ежедневное обслуживание (ЕО)** включает в себя проведение контрольного осмотра (в первую очередь по узлам, механизмам и системам, влияющим на безопасность движения), уборочно-моечных операций (проводимых по потребности, с учетом санитарных и эстетических требований и условий эксплуатации) и дозаправочных работ (при необходимости доливка масла в двигатель, охлаждающей жидкости, подкачка шин и т.д.)

Мойку автомобиля, включая тщательную мойку низа и двигателя проводят также перед постановкой автомобиля на очередные ТО или ТР.

**Техническое обслуживание №1 (ТО-1)** предназначен для поддержания автомобилей в технически исправном состоянии, выявления и предупреждения отказов и неисправностей, а также снижения интенсивности изнашивания деталей, узлов и механизмов путем проведения установленного комплекса работ:

- контрольных смотровых и диагностических;
- крепежно-регулирующих;
- смазочно-очистительных;
- электротехнических;

**Техническое обслуживание №2 (ТО-2)** имеет то же назначение, что и ТО-1, но проводится в большем объеме, с проведением углубленной проверки параметров работоспособности автомобиля (и не только в целях выявления различных неисправностей, но и для определения возможного ресурса пробега без проведения текущего ремонта по ходу дальнейшей эксплуатации автомобиля), а также устранения обнаруженных неисправностей путем замены неисправных легкодоступных деталей и даже узлов, (не допускается лишь замена основных агрегатов). Причем замена деталей и узлов не считается обслуживанием – этот процесс при ТО-2 называется сопутствующим ремонтом (СР). На него отводится дополнительная трудоемкость и соответственно увеличивается количество необходимых рабочих на его проведение. Трудоемкость, отводимая на проведение ТО-2, уже значительно выше. Для проведения такого объема работ автомобили, в день проведения ТО-2, снимаются по Положению с эксплуатации на линии сроком до одних суток. За это время автомобиль должен быть подготовлен по техническому состоянию так, чтобы гарантировалась его надежная, безаварийная работа на линии, по возможности без постановки на текущий ремонт до следующего ТО-2.

При выявлении крупных неисправностей, которые не могут быть устранены в ходе работ по ТО-1 или ТО-2 (даже путем проведения сопутствующего ремонта при ТО-2) сразу же оформляется документация на постановку автомобиля в зону текущего ремонта, например для ремонта или замены основных агрегатов автомобиля, включая двигатель, коробку перемены передач, мосты и т.д..

**Сезонное обслуживание (СО)** – проводится два раза в год, весной и осенью, и предназначено для подготовки автомобиля к эксплуатации с учетом предстоящих изменений климатических условий. Его совмещают обычно с очередным ТО-2 и выполняют на тех же постах, те же рабочие, однако предусмотрено увеличение нормативной трудоемкости в связи с проведением дополнительных операций.

В некоторых АТП при совмещении СО с ТО-2, хотя бы один раз в году проводят работы в еще большем объеме, с принудительным снятием с автомобиля различных узлов, в целях их тщательной проверки на стендах и приборах, обслуживание и текущего ремонта в соответствующих вспомогательных цехах (моторном, агрегатном, карбюраторном, электротехническом и т.д.)

**Текущий ремонт (ТР)** автомобилей в АТП производится по потребности, выявляемой водителем в процессе эксплуатации, при ежедневных контрольных осмотрах механиками (при возвращении автомобилей с линии), а также в процессе проведения ТО-1 и ТО-2 при обнаружении сверх объемных работ.

**Капитальный ремонт (КР)** автомобилей и агрегатов производится в основном на специализированных ремонтных предприятиях – авторемонтных заводах (АРЗ). Ремонт производится с полной разборкой автомобиля на отдельные узлы и агрегаты, а те в свою очередь, на отдельные детали. После тщательной мойки и очистки производится их дефектовка и сортировка – часть выбраковывается и заменяется новыми, часть идет на восстановление. После комплектации производится сборка, испытания и обкатка, после чего узлы и агрегаты идут на главный конвейер сборки автомобилей. Доставляются автомобили и отдельные агрегаты на АРЗ централизованно, по заранее утвержденному для каждого АТП

план-графику в полной комплектации. Направляются автомобили в КР по потребности на основании специального акта, подписываемого главным инженером АТП, после тщательного анализа технического состояния автомобиля.

### **Методика расчета количества технических обслуживаний автотранспортных средств за год**

Количество технических обслуживаний зависит:

- от общего пробега автотранспортных средств за планируемый период  $L_{\text{общ.}}$  ;
- от периодичности ТО, скорректированной с учетом эксплуатационных, климатических условий работы автотранспортных средств  $L_{\text{ТО}}^{\text{СК}}$  .

1. Расчет общего пробега  $L_{\text{общ.}}$

$$L_{\text{общ}} = K_a \times P_{\text{ср}} \times D_k \times K_{\text{вып}}, \quad \text{км.} \quad (2.1)$$

- где  $P_{\text{ср}}$  - среднесуточный пробег автомобиля (автобуса), км (см. исходные данные);  
 $K_a$  - среднесписочное количество автомобилей (автобусов), ед. (см. исходные данные);  
 $D_k$  - количество календарных дней в году, дн. (принять 365 дн.);  
 $K_{\text{вып}}$  - коэффициент выпуска автомобилей на линию (см. исходные данные).

2. Установление скорректированной периодичности технического обслуживания  
 Последовательность расчета:

- выбрать нормативную периодичность ТО:  $L_{\text{ТО-1}}^{\text{Н}}$  и  $L_{\text{ТО-2}}^{\text{Н}}$  [таблица 2.4.];
- на основании таблиц, 2.5; 2.6, указать наименование корректирующих коэффициентов ( $K_1, K_3$ ) и выбрать их величину;
- рассчитать величину результирующего коэффициента корректирования периодичности  $K_{\text{рез}}^{\text{пер}}$ ;
- рассчитать скорректированную периодичность технического обслуживания автотранспорта  $L_{\text{ТО}}^{\text{СК}}$  :

$$L_{\text{ТО1}}^{\text{СК}} = L_{\text{ТО1}}^{\text{Н}} \times K_{\text{рез}}^{\text{пер}} \quad (2.2)$$

$$L_{\text{ТО2}}^{\text{СК}} = L_{\text{ТО2}}^{\text{Н}} \times K_{\text{рез}}^{\text{пер}} \quad (2.3)$$

4. Расчет количества технических обслуживаний  $N$  (точность расчета до целого числа)

$$N_{\text{ТО2}} = \frac{L_{\text{общ}}}{L_{\text{ТО-2}}^{\text{СК}}}, \text{ ед.} \quad (2.4)$$

$$N_{\text{ТО1}} = \frac{L_{\text{общ}}}{L_{\text{ТО1}}^{\text{СК}}} - N_{\text{ТО2}}, \text{ ед.} \quad (2.5)$$

- ежедневных обслуживаний ЕО :

$$N_{\text{ЕО}} = \frac{L_{\text{общ}}}{P_{\text{ср}}}, \text{ ед.} \quad (2.6)$$

- сезонных обслуживаний СО:

$$N_{\text{СО}} = 2 \times K_{\text{а/м}}, \text{ ед.} \quad (2.7)$$

## ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Решить задачу в соответствии с приведенным алгоритмом; Ответить на вопросы.

### Порядок формирования индивидуального задания:

Выделенные **жирным курсивом цифры** увеличиваются на коэффициент, соответствующий номеру студента по списку.

$$K = 1 + \frac{N^{\circ}}{100}$$

Если студент имеет №5, то  $K=1,05$ ; Если №20, то 1,2, и т.д.

### Пример 1

Определить:

1. Общий пробег автомобилей
2. Периодичность технического обслуживания
3. Количество технических обслуживаний (ТО1, ТО2, ЕО, СО)

Таблица 2.1 – Исходные данные для расчетов

Показатели	Условные обозначения	Данные для расчетов
1. Среднесписочное количество автомобилей ГАЗ-302, ед.	$K_{a/m}$	92,0
2. Коэффициент выпуска автомобилей на линию	$K_{вып}$	0,704
3. Среднесуточный пробег автомобиля, км	$P_{ср}$	204,0
4. Категория условий эксплуатации		II
5. Климатический район		умеренный
6. Количество календарных дней в году	$D_k$	365

### Решение:

1. Расчет общего пробега  $L_{общ}$ .

$$L_{общ} = K_{a/m} \times P_{ср} \times D_k \times K_{вып}, \text{ км.} \quad (2.8)$$

$$L_{общ} = 92 \times 204 \times 365 \times 0,704 = 4822625,28 \text{ км.}$$

2. Установление скорректированной периодичности технического обслуживания

- выбрать нормативную периодичность ТО:  $L_{ТО-1}^H$  и  $L_{ТО-2}^H$  [таблица 2.4.];

$$L_{ТО-1}^H = 3000 \text{ км.}$$

$$L_{ТО-2}^H = 12000 \text{ км.}$$

- Определяем результирующий коэффициент корректирования периодичности  $K_{рез}^{пер}$ ;

$$K_{рез}^{пер} = K_1 \times K_3 \quad (2.9)$$

На основании таблицы 2.5, устанавливаем значение коэффициента  $K_1$ :

$$K_1 = 0,9$$

На основании таблицы 2.6, устанавливаем значение коэффициента  $K_3$ :

$$K_3 = 1:$$

Результирующий коэффициент корректирования периодичности  $K_{рез}^{пер}$  равен:

$$K_{рез}^{пер} = 0,9 \times 1 = 0,9$$

- рассчитать скорректированную периодичность  $L_{ТО}^{СК}$  :

$$L_{ТО1}^{СК} = L_{ТО1}^H \times K_{рез}^{пер} \quad (2.10)$$

$$L_{ТО1}^{СК} = 3000 \times 0,9 = 2700 \text{ км.}$$

$$L_{ТО2}^{СК} = L_{ТО2}^H \times K_{рез}^{пер} \quad (2.11)$$

$$L_{ТО2}^{СК} = 12000 \times 0,9 = 10800 \text{ км.}$$

3. Расчет количества технических обслуживаний  $N$  (точность расчета до целого числа)

$$N_{ТО2} = \frac{L_{общ}}{L_{ТО2}^{СК}}, \text{ ед.} \quad (2.12)$$

$$N_{ТО2} = \frac{4822625,28}{10800} = 447 \text{ ед.}$$

$$N_{ТО1} = \frac{L_{общ}}{L_{ТО1}^{СК}} - N_{ТО2}, \text{ ед.} \quad (2.13)$$

$$N_{ТО1} = \frac{4822625,28}{2700} - 447 = 1339 \text{ ед.}$$

- ежедневных обслуживаний ЕО :

$$N_{ЕО} = \frac{L_{общ}}{П_{ср}}, \text{ ед.} \quad (2.14)$$

$$N_{ЕО} = \frac{4822625,28}{204} = 23640 \text{ ед.}$$

- сезонных обслуживаний СО :

$$N_{СО} = 2 \times K_{а/м}, \text{ ед.} \quad (2.15)$$

Сезонное техническое обслуживание проводится 2 раза в год и включает работы по подготовке подвижного состава к эксплуатации в холодное и теплое время года.

$$N_{СО} = 2 \times 92 = 184 \text{ ед.}$$

4. Обобщим произведенные расчеты в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Производственная программа автотранспортного предприятия

Вид технического воздействия	Количество воздействий за год $N$ , ед.	Периодичность воздействия
1. Ежедневное техническое обслуживание ЕО	23640	ежедневно
2. Первое техническое обслуживание ТО-1	1339	через 2700 км. пробега а/м
3. Второе техническое обслуживание ТО-2	447	через 10800 км. пробега а/м

4. Сезонное техническое обслуживание СО	184	2 раза в год
---	-----	--------------

### Задача 1

Определить:

1. Общий пробег автомобилей
2. Периодичность технического обслуживания
3. Количество технических обслуживаний (ТО1, ТО2, ЕО, СО)

Таблица 2.3– Исходные данные для расчетов

Показатели	Условные обозначения	Данные для расчетов
1. Среднесписочное количество автомобилей КамАЗ-4326, ед.	$K_{a/m}$	98,0
2. Коэффициент выпуска автомобилей на линию	$K_{вып}$	0,720
3. Среднесуточный пробег автомобиля, км	$P_{cp}$	<b>194,0</b>
4. Категория условий эксплуатации		III
5. Климатический район		умеренный
6. Количество календарных дней в году	Д	365

## СПРАВОЧНЫЕ ТАБЛИЦЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ №2

(Выписка из Положения о техническом обслуживании и ремонте подвижного состава автомобильного транспорта)

Таблица 2.4– Нормативы периодичности обслуживания автотранспорта

	Периодичность ТО, км	
	ТО-1	ТО-2
Легковые	4000	16000
Грузовые	3000	12000
Автобусы	3500	14000

Таблица 2.5 Коэффициент корректирования нормативов в зависимости от условий эксплуатации -  $K_1$

Категория условий эксплуатации	Нормативы			
	Периодичность технического обслуживания	Удельная трудоемкость текущего ремонта	Пробег до капитального ремонта	Расход запасных частей
I	1	1	1	1
II	0,9	1,1	0,9	1,1
III	0,8	1,2	0,8	1,25
IV	0,7	1,4	0,7	1,4
V	0,6	1,6	0,6	1,65

Таблица 2.6. Коэффициент корректирования нормативов в зависимости от природно-климатических условий -  $K_3$

Характеристика района	Нормативы			
	Периодичность технического обслуживания	Удельная трудоемкость текущего ремонта	Пробег до капитального ремонта	Расход запасных частей
Коэффициент $K_3$				
Умеренный	1	1	1	1
Умеренно теплый, умеренно теплый влажный, теплый влажный	1	0,9	1,1	0,9
Жаркий сухой, очень жаркий сухой	0,9	1,1	0,9	1,1
Умеренно холодный	0,9	1,1	0,9	1,1
Холодный	0,9	1,2	0,8	1,25
Очень холодный	0,8	1,3	0,7	1,4

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. В чем заключается сущность планово-предупредительной системы технического обслуживания и ремонта автотранспорта?
2. В чем заключается ежедневное обслуживание автотранспорта?
3. Назначение, содержание технического обслуживания № 1 (ТО1)
4. Назначение, содержание технического обслуживания № 2 (ТО2)
5. Назначение, периодичность проведения сезонного обслуживания автотранспорта
6. Назначение, периодичность проведения текущего ремонта автотранспорта
7. В чем заключается капитальный ремонт автомобилей и агрегатов?

### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Положение о техническом обслуживании и ремонте подвижного состава автомобильного транспорта. М.: Транспорт, 1998. 78с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2011.
3. Туревский И.С. Экономика и управление автотранспортного предприятия: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФА – М, 2010. – 258с.
4. Туревский И.С. Техническое обслуживание автомобилей. Книга 2. Организация хранения, технического обслуживания и ремонта автомобильного транспорта: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФА – М, 2011. – 256с.
5. Туревский И. С. Дипломное проектирование автотранспортных предприятий: учебное пособие. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. - 240 с.

## Практическая работа №3

### Управление человеческими ресурсами организации как функция менеджмента

**Цель работы:** *Научиться управлять человеческими ресурсами организации, используя основные функции менеджмента.*

Для выполнения работы необходимо **знать:**

- сущность, виды и принципы мотивации работников предприятия;
- типы конфликтов и методы разрешения;
- стили руководства;
- принципы и методы системы повышения квалификации в организации.

Для выполнения работы необходимо **уметь:**

- проводить анализ мотивации работников структурного подразделения;
- предлагать и обосновывать системы мотивации для различных категорий промышленно-производственного персонала;
- решать конфликтные ситуации в коллективе исполнителей;
- разрабатывать (в виде блок-схемы) систему повышения квалификации работников организации, эффективно раскрывающую их потенциал.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций: ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта; ПК 2.2 Контролировать и оценивать качество работы исполнителей; ПК 2.3 Организовывать безопасное ведение работ при техническом обслуживании и ремонте автотранспорта.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

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

#### **Особенности трудовой мотивации работников**

**Мотивация** - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Выделяя у работников мотивы достижения (каких-то целей или благ) и избегания (наказаний и других неприятностей), можно предложить **пять базовых типов трудовой мотивации:**

**Инструментальная.** Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ (жилья, земельного участка, автомобиля и пр.), получаемых в качестве вознаграждения за труд. Наиболее предпочтительная форма оплаты труда для него — сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным) и с учетом качества выполненной работы.

**Профессиональная.** Человек с таким типом мотивации видит в работе, прежде всего возможность реализовать свои знания, умения и, благодаря этому, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе. Для него главное — интересность, содержательность, сложность выполняемой работы, возможность проявить себя и доказать не только окружающим, но и себе, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Очевидным индикатором работника этого типа является также развитое профессиональное достоинство. Из различных форм оплаты труда наиболее подходящей для него является повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы.



**Патриотическая.** Это - тип людей, преданных своему делу, коллективу, предприятию. Такой работник легче и сильнее других способен зажечься серьезной, перспективной и значимой для всего предприятия задачей, особенно ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более не в материальных, а в моральных знаках и оценках. По отношению к различным формам и шкалам оплаты труда его отличает большая, чем у других, ориентация на учет трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и предприятия в целом.

**Хозяйская.** Работники этого типа отличаются очень высоким уровнем личной ответственности за выполняемую работу. Они трудятся с максимальной отдачей, не настаивая ни на особой интересности работы, ни на очень высокой ее оплате. И, считая себя персонально ответственными за ту работу, которую им поручили, они не только не нуждаются в постоянном контроле, но и не терпят его. Для них равно приемлемы как сдельная, так и повременная форма оплаты труда, но они предпочитают отвечать в работе либо только за себя, либо за бригаду постоянного состава, которой они руководят или в которой они работают.

**Люмпенизированная.** Это - тип с очень слабой мотивацией к эффективной работе: у него относительно низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он избегает любой работы, связанной с личной ответственностью; сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Для него предпочтительна повременная форма оплаты труда, но наиболее справедливым он считает зависимость зарплаты не от индивидуальных результатов, а от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения или всего предприятия.

**Для рабочих, занятых техническим обслуживанием производства,** основными формами стимулирования должны стать денежные (базовый оклад с надбавками за квалификацию и премии по фиксированному набору показателей); дополнительно могут использоваться моральные и организационные стимулы; но применительно к ним следует резко ограничить применение негативных стимулов (наказаний).

**Для рабочих основных профессий** главной формой стимулирования также являются денежные (с высокой долей переменной части заработка, зависящей от достигнутых индивидуальных или бригадных результатов); но для них могут оказаться действенными также негативные стимулы и патерналистская стратегия.

**Для руководителей подразделений и служб** наиболее действенными будут моральные и организационные стимулы в дополнение к контрактной системе оплаты труда. Использование наказаний для них не эффективно.

**Для технических специалистов** также должна применяться контрактная система оплаты труда и в первую очередь организационные (условиями работы), во вторую — моральные стимулы. Для них может оказаться весьма действенным стимулом привлечение к совладению и участию в управлении предприятием. Но по отношению к ним еще опаснее использовать наказания.

**Для специалистов экономических служб** наиболее оправданной формой оплаты труда являются должностные оклады и премии по результатам работы объединения или функционального подразделения. Для них должны оказаться действенными негативные стимулы и патерналистская стратегия, применимы также моральные стимулы, но следует избегать их привлечения к участию в управлении.

В соответствии с этими принципами следует разрабатывать новую систему оплаты и стимулирования труда.

### **Стили руководства**

Способ реализации поставленных задач можно характеризовать как **стиль руководства**. Выделяют три стиля руководства,

- ❖ авторитарный, или директивный;
- ❖ демократический, или коллегиальный;
- ❖ либеральный, или попустительский.

**Авторитарный** стиль основан на предположении, что все люди по природе ленивы, не любят брать на себя ответственность, и управлять ими можно только при помощи денег, угроз и наказания. Характеризуется высокой централизацией руководства; единоначалием в принятии

решений; жестким контролем за деятельностью подчиненных. Сотрудники – исполнители приказов, причем им дается минимум информации. Авторитарный руководитель отказывается от услуг экспертов, мнений подчиненных, не обсуждает свои решения, стремится избежать ситуаций, где он не компетентен.

Методы руководства: приказы, распоряжения, замечания, выговоры, угрозы, лишения льгот. В общении с сотрудниками используются четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность; возможна грубость. Интересы дела выше интересов людей.

**Демократический** стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке решений, распределению полномочий и ответственности между руководителем и подчиненным. Руководитель обсуждает с заместителями и сотрудниками наиболее важные производственные проблемы, стимулирует инициативу, информирует коллектив. Общение доброжелательное и вежливое. Создается благоприятный психологический климат.

**Либеральный** стиль характеризуется минимальной степенью участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель пускает дело на самотек, действует от случая к случаю или когда оказывают давление «сверху» или «снизу». Руководитель предпочитает не рисковать, отойти от выполнения сложного дела, переложить свои функции и ответственность на других. Никогда не критикует начальство.

Подчиненные предоставлены сами себе, их работа контролируется редко. Общение с подчиненными руководитель ведет конфиденциальным тоном, действует уговорами и налаживанием личных контактов. Критику терпит, соглашается, но ничего не предпринимает. Такой стиль руководства может быть оптимальным только при определенных обстоятельствах: в творческих коллективах, либо когда есть неформальный лидер, фактически управляющий коллективом.

#### **Типы конфликтов**

**Внутриличностный конфликт** может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт** в организациях проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.** Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

**Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

#### **Методы разрешения конфликтов**

Ключ к разрешению конфликта, который будет эффективен для всех, - это распознавание скрытых желаний или страхов (другого человека или ваших собственных).

Выделяют **пять основных стратегий выхода из конфликта**:

**Соперничество** заключается в навязывании другой стороне выгодного для себя решения. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, в случае дефицита времени и высокой вероятности опасных последствий.

**Компромисс** состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части требований, которые ранее выдвигались, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник имеют равные возможности; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все.

**Приспособление или уступка**, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают различные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; несерьезность проблемы, давление третьей стороны.

**Уход от решения проблемы или избегание**, является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях. Может выражаться, например, в уходе в угрозе ухода с работы; в избегании встреч с противником и т.д. Однако избегание конфликта не означает его ликвидацию, ибо остается сама его причина.

**Сотрудничество** считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения

*Распространенные конфликтные ситуации в сфере труда показаны в приложении А*

## **ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:**

### **Задание 1**

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы, оформить ответы в таблице:

Таблица 3.1 – Теоретические основы мотивации и управления персоналом

<b>№</b>	<b>Вопрос</b>	<b>Ответ</b>
1	Мотивация персонала (определение).	
2	Перечислить базовые типы трудовой мотивации	
9	Сущность авторитарного стиля управления	
10	Сущность демократического стиля управления	
11	Сущность либерального стиля управления	
12	Виды конфликтов (перечислить)	
13	Методы разрешения конфликтов (перечислить)	

### **Задание 2**

Решить ситуационные задачи. Сделать выводы.

#### **Ситуационная задача 2.1**

В транспортном цехе промышленного предприятия работает коллектив в основном мужского пола примерно одной возрастной категории (45 - 55 лет), со средним специальным образованием, с примерно одинаковыми должностными окладами. В течение 15 лет ими руководил пожилой мужчина, применявший авторитарные методы руководства, благодаря чему в коллективе соблюдалась дисциплина труда, но эффективность работы была крайне низкой. Когда их руководитель ушел на пенсию, то вышестоящее предприятие, выбрало из их среды толкового сотрудника и поставило на должность начальника данной транспортного цеха. Это, естественно, спровоцировало недовольство и возникновение конфликтных ситуаций в коллективе, так как каждый сотрудник считал себя вправе занять эту должность.

Для разрешения этой ситуации головное руководство сделало следующий шаг. Оно повысило должностные оклады всем сотрудникам транспортного цеха до верхнего предела (в

среднем на 3500 руб.). После такого материального стимулирования эффективность работы сотрудников резко повысилась, что было замечено всеми сотрудниками смежных подразделений. Такая эффективная работа продолжалась около одного квартала, затем все вернулось к прежнему положению вещей.

### ***Вопрос к ситуации 2.1***

1. Чем объясняется возврат к прежней неэффективной работе; в чем заключается ошибка руководства?

### ***Ситуационная задача 2.2***

Руководитель Петров И.В. дает задание Иванову П.И. приобрести оборудование определенной марки. Иванов П.И. пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но Петров И.В., за которым последнее слово, подбирает весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает в его правильности. Иванов П.И. соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять Петрову И.В. на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Иванова П.И. подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда Петров И.В. вызывает к себе Иванова П.И., чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, возникает напряженность в общении.

### ***Вопросы к ситуации 2.2:***

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

1. Какова должна быть тактика руководителя?
2. Какова должна быть тактика подчиненного?

### ***Ситуационная задача 2.3***

Новый сотрудник, очень хорошо справляется с работой. Однако он постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сам. Сознвая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этим сотрудником, но и климат в коллективе.

### ***Вопросы к ситуации 2.3:***

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

1. Какова должна быть тактика руководителя?
2. Какова должна быть тактика подчиненного?

### ***Ситуационная задача 2.4***

Работник Кузнецов Т.П. в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Борисов В.В. каждый раз вызывает его к себе для объяснений и Кузнецов Т.П. получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

### ***Вопросы к ситуации 2.4:***

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

1. Какова должна быть тактика руководителя?
2. Какова должна быть тактика подчиненного?

### ***Ситуационная задача 2.5***

#### ***Из жизни Ли Якокки***

Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи, которые должны решаться. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации — прим. авт.) и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу». Одним из следствий плохой работы с персоналом явилась утечка секретной информации как о финансовом положении корпорации, так и о технических и технологических нововведениях.

Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Как работники они были испорчены неверным назначением! Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Впоследствии среди прежнего персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

#### ***Вопросы к ситуации 2.5:***

1. В чем, на Ваш взгляд, кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего место до прихода к управлению Ли Якокки?
2. Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы?

#### ***Ситуационная задача 2.6***

Пользуясь приложением Б, решить следующие управленческие проблемы:

1. В прямом подчинении у руководителя предприятия либо в подразделениях «работает» персонал, ранее выполнявший определенные проекты. После закрытия проектов (по разным причинам) люди были оставлены в штате предприятия, с тем чтобы позднее подобрать им соответствующие обязанности. Некоторые «функциональные бомжи» благополучно существуют в таком режиме больше года. Заработная плата им выплачивается.  
Как такая ситуация может повлиять на производительность труда в организации?
2. Каковы могут быть последствия для организации, если руководитель не может грамотно делегировать полномочия?
3. Какие могут быть последствия, если у руководителя организации есть доверенный советник без реальной ответственности?

#### ***Ситуационная задача 2.7***

*Организация работы по повышению квалификации рабочих*

С позиции производственно-технического назначения **в обучении рабочих выделяют:**

- ❖ подготовку новых работников (первоначальное профессиональное обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии);
- ❖ переподготовку (переобучение) работников (освоение новых профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учетом потребности производства);
- ❖ повышение квалификации (обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям).

*Квалификационная комиссия*

Вопрос о присвоении или повышении разряда (класса, категории) рабочему рассматривается квалификационной комиссией, созданной приказом работодателя. Председателем комиссии назначается лицо, определяемое работодателем. Членами комиссии могут быть назначены:

- ❖ работник, выполняющий функции по профессиональному обучению рабочих на производстве;
- ❖ начальник (представитель) отдела труда и заработной платы;
- ❖ инженер по охране труда;
- ❖ руководитель соответствующего подразделения предприятия.

При необходимости в состав комиссии могут включаться высококвалифицированные специалисты родственных организаций, преподаватели, мастера производственного обучения учебных заведений профессионального образования, представители профсоюза.

*Основанием начала функционирования квалификационной комиссии* является, как правило, подача заявления работником и представления (характеристики, ходатайства) на него руководителем соответствующего подразделения, цеха, отдела.

#### *Квалификационные экзамены*

Степень эффективности подготовки или переподготовки проверяется с помощью квалификационных экзаменов. Они сдаются независимо от того, в каком виде или форме протекало обучение.

Цель квалификационных экзаменов – определить соответствие полученных экзаменуемыми знаний, умений и навыков программе обучения и требованиям квалификационной характеристики и на этой основе установить им:

- ❖ квалификационные разряды;
- ❖ классы;
- ❖ категории по соответствующим профессиям.

*Для того чтобы участвовать в сдаче квалификационных экзаменов*, работник должен успешно пройти полный курс теоретического и производственного обучения.

Обычно квалификационные экзамены проводятся на предприятии раз в полгода или раз в год в соответствии с утвержденным графиком. В течение этого времени секретарю комиссии (или в отдел кадров) поступают заявления от работников, желающих повысить разряд по своей профессии.

На практике работодатели разрабатывают собственные методики тарификации работ (определение их сложности) и оценивают соответствие уровня квалификации рабочего требованиям рабочего места по тем критериям, которые сформулированы в этой методике, если выполнение работ рабочим не связано с предоставлением компенсаций и льгот либо установлением ограничений.

#### *Работник должен ответить на вопросы:*

- ❖ указанные в разделе «должен знать» квалификационной характеристики,
- ❖ вопросы, вытекающие из требований к общему уровню профессиональных знаний:
  - свои обязанности,
  - правила внутреннего трудового распорядка,
  - положения, инструкции и другие руководящие материалы, правила и нормы по охране труда, производственной санитарии и противопожарной безопасности,
  - правила пользования средствами индивидуальной защиты;
  - требования, предъявляемые к качеству выполняемых работ,
  - требования по рациональной организации труда на рабочем месте.

За две недели до начала экзамена мастер, начальник цеха выдает претенденту наряд-документ, который устанавливает *задание на исполнение работ* и содержит их перечень, нормы расходования времени на их выполнение и т. д. Перечень пробных производственных работ составляется на основании раздела «должен уметь» квалификационной характеристики.

Прежде чем работник приступит к квалификационной работе, мастер должен разъяснить порядок и условия ее выполнения. После этого в наряде записывается время ее начала, а по выполнении фиксируется окончание.

По *итогах экзамена* квалификационная комиссия принимает решение о присвоении рабочему квалификационного разряда (класса, категории). Решение комиссии утверждается приказом (распоряжением) работодателя, в соответствии с которым рабочему присваивается квалификационный разряд (класс, категория).

Присвоение разряда (класса, категории) по профессии в установленном порядке заносится в трудовую книжку работника.

**Задание к ситуации 2.7:**

Разработайте в виде таблицы систему повышения квалификации работников организации, эффективно раскрывающую их потенциал.

Таблица 3.2 – Организация работы по повышению квалификации рабочих

Вопросы 1	Ответы 2
Направления повышения квалификации	
Условия допуска к сдаче квалификационного экзамена	
Основание для функционирования квалификационной комиссии	
Состав квалификационной комиссии	
Периодичность проведения квалификационных экзаменов	
Какие вопросы содержит теоретическая часть квалификационного экзамена?	
Специфика проведения практической части квалификационного экзамена	
Документальное оформление результатов повышения квалификации	

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Дайте определение мотивации персонала.
2. Перечислите и раскрыть сущность базовых типов трудовой мотивации
3. Приведите примеры того, как одинаковые потребности могут порождать различные мотивы деятельности. Объясните, почему это возможно.
4. Назовите по пять наиболее важных, по Вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:
  - Вас лично в группе;
  - неквалифицированного рабочего
  - квалифицированного технолога;
  - мастера цеха
5. Принципы и методы системы повышения квалификации в организации
6. Виды конфликтов в трудовом коллективе
7. Методы решения конфликтов
8. Стили управления в организации

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2011.
2. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Академия, 2011.
3. Кнышова Е. Н. Менеджмент: учебное пособие.– М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. – 304с.
4. Туревский И.С. Экономика и управление автотранспортного предприятия: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФА – М, 2010. – 258с.

## Практическая работа № 4

### Нормирование потребности структурного подразделения в отдельных видах материально-технических средств

**Цель работы:** научиться определять потребность структурного подразделения в отдельных видах материально-технических средств.

Для выполнения работы необходимо **знать:**

- сущность и классификацию оборотных фондов предприятия;
- методы нормирования отдельных видов материально-технических средств.

Для выполнения работы необходимо **уметь:**

- находить и использовать необходимую экономическую информацию;
- рассчитывать потребность предприятия в оборотных средствах.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональной компетенции ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

#### **КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**Нормирование – это процесс установления экономически обоснованных нормативов, т.е. минимальных, но достаточных сумм оборотных средств.**

Норматив оборотных средств на сырьё, основные материалы, покупные полуфабрикаты определяется по формуле:

$$H = C \times D \quad (4.1)$$

где  $C$  – среднесуточный расход сырья, основных материалов, покупных полуфабрикатов, руб.

$D$  – норма запаса, дни.

Норматив оборотных средств на вспомогательные материалы устанавливается по двум группам. К первой относятся материалы, расходуемые регулярно и в больших количествах. Норматив по ним рассчитывается также, как на сырьё, основные материалы, покупные полуфабрикаты.

Во вторую группу включают материалы, используемые редко и в незначительных количествах. Норматив устанавливается аналитическим методом на основе фактических данных, по формуле:

$$H_{\text{вм}} = \frac{Q_{\text{вм}} \times C^{\text{пл}}}{C^{\text{отч}}} \quad (4.2)$$

где  $Q_{\text{вм}}$  – фактические остатки вспомогательных материалов в отчетном периоде, руб.

$C^{\text{отч}}, C^{\text{пл}}$  – соответственно среднесуточный расход вспомогательных материалов в отчетном и плановом периоде, руб/день.

Норматив оборотных средств по запасным частям для ремонта рассчитывается по формуле:

$$H_{\text{зч}} = \frac{Q_{\text{зч}}^{\text{отч}} \times C_{\text{оф}}^{\text{пл}}}{C_{\text{оф}}^{\text{отч}}} \quad (4.3)$$

где  $Q_{\text{зч}}^{\text{отч}}$  – фактический остаток запчастей в отчетном периоде, руб.



$C_{\text{оф}}^{\text{отч}}$ ,  $C_{\text{оф}}^{\text{пл}}$  – стоимость основных фондов отчетного и планового периода, руб.

### ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Решите задачи, используя приведенные алгоритмы и формулы.

#### Порядок формирования индивидуального задания:

Выделенные **жирным курсивом цифры** увеличиваются на коэффициент, соответствующий номеру студента по списку.

$$K = 1 + \frac{N_{\text{о}}}{100}$$

Если студент имеет №5, то  $K=1,05$ ; Если №20, то 1,2, и т.д.

#### Пример 1

Рассчитать запас запасных частей в отчетном и плановом году.

Таблица 4.1 – Исходные данные для расчета запаса запасных частей

Показатель	Обозначения	Значение
Удельный вес стоимости производственного, силового оборудования, транспортных средств в стоимости основных фондов	–	35%
Среднеквартальный фактический остаток запасных частей в отчетном году, тыс. руб.	$O_{\text{зч}}^{\text{отч}}$	30% от стоимости оборудования и транспортных средств
Среднеквартальная стоимость основных фондов, тыс. руб.	–	
В отчетном году	$C_{\text{оф}}^{\text{отч}}$	На 20% меньше, чем в плановом
В плановом году	$C_{\text{оф}}^{\text{пл}}$	1699,76

#### Решение

1. Определяем среднеквартальную стоимость основных фондов в отчетном году:

$$C_{\text{оф}}^{\text{отч}} = 1699,76 \times \left(1 - \frac{20}{100}\right) = 1359,8 \text{ тыс. руб.}$$

2. Определяем стоимость производственного, силового оборудования, транспортных средств в отчетном году

$$C_{\text{об}} = \frac{C_{\text{оф}} \times \%}{100}, \text{ руб.} \quad (4.4)$$

$$C_{\text{об}} = \frac{1359,8 \times 35}{100} = 475,93 \text{ тыс. руб.}$$

3. Среднеквартальный фактический остаток запасных частей в отчетном году, тыс. руб

$$O_{\text{зч}}^{\text{отч}} = \frac{C_{\text{об}} \times \%}{100}, \text{ руб.} \quad (4.5)$$

$$O_{\text{зч}}^{\text{отч}} = \frac{475,93 \times 30}{100} = 142,78 \text{ тыс. руб.}$$

4. Норматив оборотных средств по запасным частям для ремонта в плановом периоде рассчитывается по формуле:

$$H_{зч.пл} = \frac{O_{зч}^{отч} \times C_{оф}^{пл}}{C_{оф}^{отч}} \quad (4.6)$$

где

$O_{зч}^{отч}$  – фактический остаток запчастей в отчетном периоде, руб.

$C_{оф}^{отч}$ ,  $C_{оф}^{пл}$  – стоимость основных фондов отчетного и планового периода, руб.

$$H_{зч.пл} = \frac{142,78 \times 1699,76}{1359,8} = 178,48 \text{ тыс. руб.}$$

### Задача 1

Рассчитать запас запасных частей в отчетном и плановом году.

Таблица 4.2 – Исходные данные для расчета запаса запасных частей

Показатель	Обозначения	Значение
Удельный вес стоимости производственного, силового оборудования, транспортных средств в стоимости основных фондов		40%
Среднеквартальный фактический остаток запасных частей в отчетном году, тыс. руб.	$O_{зч}^{отч}$	25% от стоимости оборудования и транспортных средств
Среднеквартальная стоимость основных фондов, тыс. руб.		
В отчетном году	$C_{оф}^{отч}$	На 17% меньше, чем в плановом
В плановом году	$C_{оф}^{пл}$	<b>1700</b>

### Задача 2

Определить оборотный фонд запчастей автотранспортного предприятия в соответствии с приведенными нормами:

Таблица 4.3 – Количество оборотных агрегатов на 100 автомобилей ( $N_{об.агр}$ )

№ пп	Марка, модель подвижного состава	Двигатель	Коробка передач	Ось передняя	Мост задний	Рулевой механизм
1	МАЗ-500А	3-4	4-5	3-4	3-4	3-4
2	Урал-377	5-6	4-5	4-5	4-5	4-5
3	ПАЗ-672	6-8	7-8	6-8	6-8	7-8

Таблица 4.4 – Расчет потребности автотранспортного предприятия в оборотных агрегатах

№	Марка, модель подвижного состава	Кол-во а/м, обслуживаемых и ремонтируемых на АТП ( $K_{а/м}$ )	Двигатель	Коробка передач	Ось передняя	Мост задний	Рулевой механизм
1	МАЗ-500А	14	1	1	1	1	1
2	Урал-377	40					
3	ПАЗ-672	60					

### Решение

Выполним расчет оборотных агрегатов для автомобиля МАЗ-500А по формуле:

$$K_{об.агр} = \frac{N_{об.агр} \times K_{а/м}}{100}, \text{ ед.} \quad (4.7)$$

где  $N_{об.агр}$  – количество оборотных агрегатов на 100 автомобилей (таблица 4.3)

$K_{a/m}$  – количество автомобилей, обслуживаемых и ремонтируемых на автотранспортном предприятии, ед. (таблица 4.4)

1. Количество оборотных агрегатов для МАЗ-500А, ед:

– двигателей: 
$$K_{дв} = \frac{4 \times 14}{100} = 0,56 \approx 1 \text{ ед.}$$

– коробок передач 
$$K_{кор.передач} = \frac{5 \times 14}{100} = 0,7 \approx 1 \text{ ед.}$$

– осей передних 
$$K_{осей} = \frac{4 \times 14}{100} = 0,56 \approx 1 \text{ ед.}$$

– мостов задних 
$$K_{мостов} = \frac{4 \times 14}{100} = 0,56 \approx 1 \text{ ед.}$$

– рулевых механизмов 
$$K_{рул.мех.} = \frac{4 \times 14}{100} = 0,56 \approx 1 \text{ ед.}$$

2. Выполнить расчет оборотных агрегатов для а/м «Урал-377». Обобщить результаты в таблице 4.4

3. Выполнить расчет оборотных агрегатов для а/м «ПАЗ-672». Обобщить результаты в таблице 4.4

### Задача 3

Определить стоимость подвижного состава предприятия и стоимость основных производственных фондов, обслуживающих процесс ТО и ТР.

Доля стоимости основных производственных фондов, обслуживающих процесс ТО и ТР принимается по уровню прошлого периода – 25% от стоимости подвижного состава (Д).

Таблица 4.5 – Расчет стоимости подвижного состава АТП

№пп	Марка, модель подвижного состава	Кол-во а/м, обслуживаемых и ремонтируемых на предприятии	Балансовая стоимость автомобиля, тыс. руб.	Коэффициент, учитывающий стоимость доставки	Стоимость подвижного состава ( $C_{пс}$ ), тыс. руб.
		(К)	(Сб)	(Кд)	( $C_{пс} = K \times Cб \times Кд$ )
1	МАЗ-500А	2	1500	1,05	$2 \times 1500 \times 1,05 = 3150$
2	Урал-377	3	1300	1,05	
3	ПАЗ-672	4	1000	1,05	
<b>Итого (Спс)</b>					

*Примечание:*

Стоимость основных производственных фондов, обслуживающих процесс ТО и ТР, определяется по формуле:

$$C_{опф} = \frac{C_{пс} \times Д}{100}, \text{ тыс. руб.} \quad (4.8)$$

где  $C_{пс}$  – стоимость подвижного состава, тыс. руб.

Д – доля стоимости основных производственных фондов, обслуживающих процесс ТО и ТР, % (принять 25%)

Расчеты обобщите в таблице 4.6

Таблица 4.6 – Расчет стоимости основных производственных фондов, для ТО и ТР.

№ пп	Марка, модель подвижного состава	Стоимость основных производственных фондов, обслуживающих процесс ТО и ТР, тыс. руб.
1	МАЗ-500А	$\frac{3150 \times 25}{100} = 787,5,$
2	Урал-377	
3	ПАЗ-672	
Итого		

#### Задача 4

Рассчитать запас инструмента

Таблица 4.7– Исходные данные для расчета запаса инструмента

Показатель	Обозначение	Значение
Фактическая стоимость инструмента в эксплуатации, тыс. руб.	$I_{\text{экспл}}$	<b>320000</b>
В том числе:		
Ненужные и изношенные	$I_{\text{н}}$	50000
Среднеквартальная численность работающих, чел.:		
В отчетном периоде	$Ч_{\text{отч}}$	1400
В плановом периоде	$Ч_{\text{пл}}$	1330

*Примечание:*

Запас инструмента определяется по формуле:

$$Z_{\text{инстр}} = \frac{(I_{\text{экспл}} - I_{\text{н}}) \times Ч_{\text{пл}}}{Ч_{\text{отч}}}, \text{ тыс. руб.} \quad (4.9)$$

#### Задача 5

Норма затрат на материалы, необходимых для обслуживания автомобиля МАЗ-53371 в расчете на 1000 км пробега, составляют 5,92 руб. ( $H_{\text{м}}$ ). Фактический пробег автомобиля составляет 600 км. ( $P_{\text{ф}}$ ). Коэффициент, учитывающий рост цен, равен 5,1. ( $K_{\text{ц}}$ ).

Определить общие затраты на материалы для обслуживания автомобиля МАЗ-53371.

*Примечание:*

Затраты на материалы определяются по формуле:

$$M = \frac{H_{\text{м}}}{1000} \times P_{\text{ф}} \times K_{\text{ц}}, \text{ руб.} \quad (4.10)$$

где  $H_{\text{м}}$  – норма затрат на материалы на 1000 км. пробега

$P_{\text{ф}}$  – фактический пробег автомобиля, км.

$K_{\text{ц}}$  – поправочный коэффициент к норме на материалы, учитывающий рост цен

#### Задача 6

Норма расхода обтирочных материалов на 1 автомобиль 12 кг ( $H_{\text{р}}$ ). На предприятии обслуживается 30 автомобилей ( $K_{\text{а/м}}$ ). Цена 1 кг. обтирочных материалов с учетом затрат на приобретение 12,72 руб ( $Ц_{\text{обтир.м}}$ ).

Определить затраты предприятия на обтирочные материалы для обслуживания автомобилей.

*Примечание:*

Затраты на обтирочные материалы определяются по формуле:

$$M_{\text{обтир}} = N_p \times K_{a/m} \times C_{\text{обтир.м}}, \text{ руб.} \quad (4.11)$$

где  $N_p$  – норма расхода обтирочных материалов на 1 автомобиль, кг.

$K_{a/m}$  – количество автомобилей, обслуживаемых на предприятии, ед.

$C_{\text{обтир.м}}$  – цена 1 кг. обтирочных материалов с учетом затрат на приобретение, руб.

### ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1. Раскрыть сущность понятия «нормирование»
2. Как определяется норматив оборотных средств на материалы?
3. Как определяется норматив оборотных средств на вспомогательные материалы?
4. Как определяется норматив оборотных средств по запчастям для ремонта?

### ***ЛИТЕРАТУРА:***

1. Положение о техническом обслуживании и ремонте подвижного состава автомобильного транспорта. М.: Транспорт, 1998. 78с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2011.
3. Туревский И.С. Экономика и управление автотранспортного предприятия: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФА – М, 2010. – 258с.
4. Туревский И.С. Техническое обслуживание автомобилей. Книга 2. Организация хранения, технического обслуживания и ремонта автомобильного транспорта: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФА – М, 2011. – 256с.
5. Туревский И. С. Дипломное проектирование автотранспортных предприятий: учебное пособие. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. - 240 с.

## Практическая работа №5

### Расчет технико-экономических показателей деятельности структурного подразделения

**Цель работы** – научиться определять технико-экономические показатели деятельности структурного подразделения и проводить их анализ.

Для выполнения работы необходимо **знать**:

– основные технико-экономические показатели деятельности структурного подразделения и методику их расчета.

Для выполнения работы необходимо **уметь**:

– находить и использовать необходимую экономическую информацию;  
– рассчитывать технико-экономические показатели деятельности структурного подразделения и проводить их анализ.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций: ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта; ПК 2.2 Контролировать и оценивать качество работы исполнителей.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

#### КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Обобщим основные технико-экономические показатели деятельности структурного подразделения в таблице:

Таблица 5.1– Техничко-экономические показатели структурного подразделения

№	Показатели	Обозначение, расчет	Экономический смысл
1	2	3	4
1	Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	В	
2	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	$C_{\text{оф}}$	
3	Стоимость оборотных средств, тыс. руб.	$C_{\text{об.ср.}}$	
4	Численность работников структурного подразделения, чел.	Ч	
5	Годовой фонд заработной платы персонала подразделения, тыс. руб.	$\Phi ЗП_{\text{год}}$	
6	Себестоимость произведенных работ, оказанных услуг, тыс. руб.	С	Себестоимость – это сумма затрат, связанных с производством и реализацией продукции
7	Валовая прибыль, тыс. руб.	$ВП = В - С, \text{руб.}$	Как экономическая категория, прибыль отражает чистый доход, получаемый в результате производственно-хозяйственной деятельности предприятия
8	Рентабельность, %	$P = \frac{ВП}{С} \times 100, \%$	Рентабельность показывает, какую прибыль получает предприятие с 1 вложенного в производство рубля затрат

1	2	3	4
9	Производительность труда, руб/чел.	$P_{тр} = \frac{В}{Ч}$	Производительность труда показывает выработку на одного работника предприятия
10	Средняя заработная плата, руб/чел.	$ЗП_{ср} = \frac{ФЗП_{год}}{12 \times Ч}$ , руб	Средняя заработная плата показывает, средний размер оплаты труда на одного работника данного предприятия
11	Фондоотдача	$\Phi_o = \frac{В}{C_{оф}}$	Фондоотдача – это выпуск продукции на 1 рубль основных фондов
12	Фондоёмкость	$\Phi_{\epsilon} = \frac{C_{оф}}{В}$	Величина фондоёмкости показывает, сколько основного капитала приходится на 1 рубль выпущенной продукции. Это показатель, обратный фондоотдаче.
13	Фондовооруженность	$\Phi_v = \frac{C_{оф}}{Ч}$	Фондовооруженность показывает величину стоимости основных средств, приходящуюся на одного работника
14	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$K_{об} = \frac{В}{C_{об.ср.}}$	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает, число кругооборотов, которое эти средства совершают за плановый период

### **ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:**

#### **Задание 1**

Рассчитать технико-экономические показатели деятельности структурного подразделения и произвести анализ его деятельности при следующих исходных данных:

Таблица 5.2 – Расчет технико-экономических показателей структурного подразделения

№	Показатели	Обозначение, расчет	2014 год	2015 год	Отклонения, +,-	Динамика, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Выручка от реализации работ, услуг, руб.	В	350000	450620	+100620	28,7
2	Себестоимость произведенных работ, оказанных услуг, руб.	С	200000	350000		
3	Валовая прибыль, руб.	ВП = В – С, руб.				
4	Рентабельность, %	$P = \frac{ВП}{С} \times 100, \%$				
5	Численность работников структурного подразделения, чел.	ч	68	70		

6	Производительность труда, руб/чел.	$P_{тр} = \frac{B}{\bar{ч}}$				
7	Годовой фонд заработной платы персонала подразделения, тыс. руб.	$\Phi ЗП_{год}$	8976	10080		

Продолжение таблицы 5.2

1	2	3	4	5	6	7
8	Средняя заработная плата, руб/чел.	$ЗП_{ср} = \frac{\Phi ЗП_{год}}{12 \times \bar{ч}}$ , руб				
9	Стоимость основных фондов, руб.	$C_{оф}$	689000	786300		
10	Стоимость оборотных средств, руб.	$C_{об.ср.}$	30000	28000		
11	Фондоотдача	$\Phi_o = \frac{B}{C_{оф}}$				
12	Фондоёмкость	$\Phi_{\dot{e}} = \frac{C_{оф}}{B}$				
13	Фондовооруженность	$\Phi_v = \frac{C_{оф}}{\bar{ч}}$				
14	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$K_{об} = \frac{B}{C_{об.ср.}}$				

*Примечания:*

Приведем пример расчета отклонений и динамики по показателю «Выручка»

$$\text{Отклонения} = 450620 - 350000 = 100620 \text{ руб}$$

$$\text{Динамика} = \frac{450620}{350000} \times 100 - 100 = 28,7 \%$$

По остальным показателям расчет производится аналогично, за исключением рентабельности. По показателю «рентабельность» рассчитываются только отклонения, т.к. рентабельность рассчитана в процентах.

#### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

1. Перечислите основные технико-экономических показатели деятельности структурного подразделения.
2. Раскройте экономический смысл технико-экономических показателей: рентабельности; производительности труда; показатели использования основных и оборотных фондов. Как проводится их анализ?

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2011.
2. Туревский И.С. Экономика и управление автотранспортного предприятия: Учебное пособие. — М.: ФОРУМ: ИНФА — М, 2010. — 258с.
3. Туревский И. С. Дипломное проектирование автотранспортных предприятий: учебное пособие. — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. — 240 с.





## Практическая работа № 6

### Оценка экономической эффективности деятельности подразделения

**Цель работы:** закрепить теоретические знания и приобрести практические навыки решения задач на определение экономической эффективности деятельности подразделения.

Для выполнения работы необходимо **знать:**

- сущность показателя «прибыль»;
- состав балансовой прибыли предприятия;
- процесс формирования чистой прибыли предприятия;
- сущность и виды рентабельности;
- пути повышения уровня рентабельности;
- методику расчета показателей прибыли и рентабельности.

Для выполнения работы необходимо **уметь:**

- находить и использовать необходимую экономическую информацию;
- рассчитывать показатели эффективности деятельности подразделения;
- проводить оценку экономической эффективности деятельности подразделения на основании расчета показателей эффективности.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций: ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта; ПК 2.2 Контролировать и оценивать качество работы исполнителей.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

#### **КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Прибыль является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности любой коммерческой организации. Как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, получаемый в результате производственно- хозяйственной деятельности предприятия.

**Общая сумма балансовая прибыли** предприятия складывается из прибыли по отдельным видам деятельности. Размер балансовой прибыли определяется по формуле:

$$П_б = \pm П_р \pm П_и \pm П_{в.о.} \quad (6.1)$$

где  $П_б$  - балансовая прибыль, руб.;

$П_р$  - прибыль (убыток) от реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг;

$П_и$  - прибыль (убыток) от реализации имущества предприятия;

$П_{в.о.}$  - прибыль (убыток) от внереализационных операций.

**Прибыль от реализации продукции (работ, услуг)** - это финансовый результат, полученный от основной деятельности предприятия, которая может осуществляться в любых видах, зафиксированных в уставе и не запрещенных законом. Прибыль от реализации продукции рассчитывается как разность между выручкой от реализации (без НДС и акцизов) и затратами на производство и реализацию.

**Прибыль от реализации основных средств и иного имущества предприятия** - это финансовый результат, не связанный с основными видами деятельности предприятия. Он отражает прибыль (убыток) от прочей реализации, к которой относится продажа на сторону различных видов имущества, числящегося на балансе предприятия, за вычетом связанных с этим затрат.

**Финансовые результаты от внереализационных операций** - это прибыль (убыток) по операциям различного характера, не относящимся к основной деятельности предприятия и не

связанным с реализацией продукции, основных средств, иного имущества предприятия, выполнения работ, оказания услуг. К ним относятся: доходы от долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений, от сдачи имущества в аренду, сальдо полученных и уплаченных штрафов, пени, неустоек, прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году, положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте; убытки по операциям прошлых лет, недостача материальных ценностей, выявленная при инвентаризации, отрицательные курсовые разницы по валютным счетам в иностранной валюте и др.

Балансовая прибыль, уменьшенная на величину платежей в бюджет и процентов за банковский кредит, представляет собой **расчетную прибыль**. Остающаяся в распоряжении предприятия после внесения налогов и других платежей в бюджет часть балансовой прибыли называется **чистой прибылью**. Она характеризует конечный финансовый результат деятельности предприятия.

Об эффективности работы предприятия недостаточно судить только по одному показателю - прибыли. Например, две фирмы получают одинаковую прибыль, но при этом по-разному используют имеющиеся у них производственные фонды и затраты. Значит ли это, что обе фирмы работают одинаково эффективно? - Нет. Для более правильной оценки необходимо сопоставить полученный результат в виде прибыли с понесенными затратами. Такое соизмерение прибыли с затратами называется **рентабельностью**.

Известны два варианта определения рентабельности:

- **отношение прибыли к текущим затратам** - издержкам предприятия (себестоимости), выраженное в процентах и рассчитываемое по формуле:

$$P = \frac{\Pi}{C} \times 100\% \quad (6.2)$$

где P - рентабельность, %;

Π - прибыль, руб.;

C - себестоимость, руб.;

- **отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и оборотных средств**, также выражаемое в процентах и определяемое по формуле:

$$P = \frac{\Pi}{C_{\text{оф}} + C_{\text{ос}}} \times 100\% \quad (6.3)$$

где C<sub>оф</sub>- среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;

C<sub>ос</sub> - стоимость оборотных средств, руб.

В зависимости от того, какая прибыль используется при расчете (балансовая или расчетная) определяется общая или расчетная рентабельность.

**Общая рентабельность производства** - это отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и нормируемых оборотных средств, выраженное в процентах. Она рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{общ}} = \frac{\Pi_{\text{б}}}{C_{\text{оф}} + C_{\text{ос}}} \times 100\% \quad (6.4)$$

где P<sub>общ</sub>- общая рентабельность, %.

**Расчетная рентабельность** - это отношение расчетной прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и нормируемых оборотных средств, выраженное в процентах. Она определяется по формуле:

$$P_{\text{расч}} = \frac{\Pi_{\text{расч}}}{C_{\text{оф}} + C_{\text{ос}}} \times 100\% \quad (6.5)$$

где  $R_{\text{расч}}$  - расчетная рентабельность, %.

**Рентабельность продукции** рассчитывается по всей реализованной продукции и по отдельным ее видам. Рентабельность всей реализованной продукции определяется как отношение прибыли от реализации продукции к ее полной себестоимости. Этот показатель позволяет судить об эффективности текущих затрат предприятия и доходности реализуемой продукции. Соответствующий расчет представлен в формуле:

$$R_{\text{п}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{C_{\text{п}}} \times 100\% \quad (6.6)$$

где  $R_{\text{п}}$  - рентабельность продукции, %.

Этот показатель также может рассчитываться как по балансовой, так и по чистой прибыли.

Оценочным показателем производственно-хозяйственной деятельности предприятия является **рентабельность продаж**. Она отражает уровень спроса на продукцию, работы и услуги, насколько правильно предприятие определило товарный ассортимент и товарную стратегию. Рентабельность продаж определяется по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{В} \times 100\% \quad (6.7)$$

где  $R_{\text{пр}}$  - рентабельность продаж, %;

$\Pi_{\text{ч}}$  - чистая прибыль, руб.;

$В$  - выручка от реализации продукции (работ, услуг), руб. Основными источниками повышения уровня рентабельности являются, увеличение прибыли и снижение себестоимости продукции.

### **ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:**

Решить задачи. Сделать выводы.

#### **Порядок формирования индивидуального задания:**

Выделенные **жирным курсивом цифры** увеличиваются на коэффициент, соответствующий номеру студента по списку.

$$K = 1 + \frac{N_{\text{с}}}{100}$$

Если студент имеет №5, то  $K=1,05$ ; Если №20, то 1,2, и.т.д.

#### **Пример 1**

Определить общую рентабельность автотранспортного предприятия на 2015 год, если:

- ✓ годовой план реализации услуг предприятия (выручка) в оптовых ценах составит 100 млн. руб.; (**В**)
- ✓ полная себестоимость реализованных услуг - 70 млн. руб.; (**С**)
- ✓ прибыль от реализации основных средств предприятия - 10 млн. руб.; (**Пос**)
- ✓ штрафы, пени, неустойки, подлежащие оплате предприятием - 500 тыс. руб. (0,5 млн. руб.); (**Ш**)
- ✓ среднегодовая стоимость основных фондов - 65 млн. руб.; (**Соф**)
- ✓ среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств - 90 млн. руб. (**Соб.**)

Произвести оценку экономической эффективности деятельности подразделения в 2015 году, если в 2014 году рентабельность производства составила 37%.

#### **Решение**

1. Определяем прибыль от реализации продукции ( $\Pi_{\text{р}}$ )

$$\Pi_{\text{р}} = В - С, \text{ руб.} \quad (6.8)$$

$$\Pi_{\text{р}} = 100 - 70 = 30 \text{ млн. руб.}$$

2. Определяем балансовую прибыль (Пб)

$$Пб = Пр + Пос. - Ш, \text{ руб.} \quad (6.9)$$

$$Пб = 30 + 10 - 0,5 = 39,5 \text{ млн. руб.}$$

3. Определяем общую рентабельность производства ( $P_{\text{общ}}$ )

$$P_{\text{общ}} = \frac{Пб}{C_{\text{оф}} + C_{\text{об}}} \times 100\% \quad (6.10)$$

$$P_{\text{общ}} = \frac{39,5}{65 + 90} \times 100 = 25,5\%$$

4. Сравниваем рентабельность 2015 года с рентабельностью 2014 года и делаем вывод о перспективах экономической эффективности деятельности подразделения в планируемом году. В 2015 году предприятие ухудшило результаты своей деятельности, т.к. рентабельность снизилась с 37% до 25,5%, –это явление отрицательное.

### Задача 1

Определить общую рентабельность услуг автотранспортного предприятия на 2015 год, если:

- ✓ годовой план реализации услуг предприятия (выручка) в оптовых ценах составит **200 млн. руб.;** (В)
- ✓ полная себестоимость услуг - 80 млн. руб.; (С)
- ✓ прибыль от реализации основных средств предприятия - 25 млн. руб.; (Пос)
- ✓ штрафы, пени, неустойки, подлежащие оплате предприятием - 200 тыс. руб. (0,2 млн. руб.); (Ш)
- ✓ среднегодовая стоимость основных фондов - 40 млн. руб.; (Соф)
- ✓ среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств - 60 млн. руб. (Соб.)

Произвести оценку экономической эффективности деятельности подразделения в 2015 году, если в 2014 году рентабельность производства составила 30%.

### Пример 2

Определить расчетную рентабельность производства на плановый период, если:

- ✓ годовой план реализации продукции предприятия (выручка) в оптовых ценах составит 80 млн. руб.; (В)
- ✓ полная себестоимость реализованной продукции - 50 млн. руб.; (Сп)
- ✓ среднегодовая стоимость основных фондов - 46 млн. руб.; (Соф)
- ✓ среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств - 54 млн. руб.; (Соб.)
- ✓ плата за кредит запланирована в размере 3 млн. руб.; (К)
- ✓ плата за имущество - 5 %. (%налога)

Произвести оценку экономической эффективности деятельности подразделения в плановом году, если в отчетном году рентабельность производства составила 30%.

### Решение

1. Определяем балансовую прибыль

$$Пб = В - Сп, \text{ руб.} \quad (6.11)$$

$$Пб = 80 - 50 = 30 \text{ млн. руб.}$$

2. Определяем платежи в бюджет в виде налога на имущество (% налога 5%)

$$Н_{\text{и}} = \frac{(C_{\text{оф}} + C_{\text{об}})}{100} \times \% \text{ налога, руб.} \quad (6.12)$$

$$H_{и} = \frac{(46 + 54)}{100} \times 5 = 5 \text{ млн. руб.}$$

### 3. Определяем расчетную прибыль

$$P_{расч} = Пб - H_{и} - K, \text{ руб.} \quad (6.13)$$

$$P_{расч} = 30 - 5 - 3 = 22 \text{ млн. руб.}$$

### 4. Определяем расчетную рентабельность

$$P_{расч} = \frac{P_{расч}}{C_{оф} + C_{ос}} \times 100, \% \quad (6.14)$$

$$P_{расч} = \frac{22}{46 + 54} \times 100 = 22\%$$

### 5. Сравниваем рентабельность планового года с рентабельностью отчетного года и делаем вывод о перспективах экономической эффективности деятельности подразделения в планируемом году.

В 2015 году предприятие ухудшило результаты своей деятельности, т.к. рентабельность снизилась с 30% до 22%, –это явление отрицательное.

#### Задача 2

Определить расчетную рентабельность производства на плановый период, если:

- ✓ годовой план реализации продукции предприятия (выручка) в оптовых ценах составит **93 млн. руб.**; (В)
- ✓ полная себестоимость реализованной продукции - 55 млн. руб.;(Сп)
- ✓ среднегодовая стоимость основных фондов - 55 млн. руб.:(Соф)
- ✓ среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств - 63 млн. руб.; (Соб.)
- ✓ плата за кредит запланирована в размере 2 млн. руб.:(К)
- ✓ плата за имущество - 5 %. (% налога)

Произвести оценку экономической эффективности деятельности подразделения в плановом году, если в отчетном году рентабельность производства составила 11%.

#### Пример 3

Сравнить рентабельность услуг станции техобслуживания за три квартала на основе следующих данных:

Таблица 6.1– Расчет рентабельности услуг

Показатель	Ед. изм.	Квартал года		
		1	2	3
– Цена услуги (Ц)	руб.	1500	1650	1850
– Себестоимость услуги (Сп)	руб.	1200	1300	1450
– Прибыль от реализации услуги (Пр) Пр=Ц – Сп	руб.	1500-1200=300	1650-1300=350	1850-1450=400
– Рентабельность услуг (P <sub>расч</sub> )  $P_{расч} = \frac{P_{расч}}{C_{оф} + C_{ос}} \times 100\%$	%	$\frac{300}{1200} \times 100 = 25\%$	$\frac{350}{1300} \times 100 = 27\%$	$\frac{400}{1450} \times 100 = 28\%$

Сравниваем результаты рентабельности по годам, делаем выводы о тенденциях эффективности продаж.

Рентабельность продаж за 3 квартала имеет тенденцию к росту. Это явление положительное.

### Задача 3

Сравнить рентабельность услуг станции техобслуживания за три квартала на основе следующих данных:

Таблица 6.2 – Расчет рентабельности услуг

Показатель	Ед. изм.	Квартал года		
		1	2	3
– Цена услуги (Ц)	руб.	1800	1611	<b>1900</b>
– Себестоимость услуги (Сп)	руб.	1000	1100	1230
– Прибыль от реализации услуги (Пр)	руб.			
– Рентабельность услуги (Ррасч)	%			
$P_{расч} = \frac{P_{расч}}{C_{оф} + C_{ос}} \times 100\%$				

### Пример 4

За отчетный год автотранспортным предприятием выполнено услуг на сумму 90 млн. руб. при среднесписочной численности работающих 150 человек. В плановом году предусматривается увеличение объема услуг в 1,5 раза, а числа работающих на 50 человек. Определить плановый рост производительности труда.

Оценить эффективность использования фонда оплаты труда, если темп роста заработной платы в плановом году составит 1,5.

Решение оформить в таблице 6.3.

Таблица 6.3 – Расчет производительности труда

Показатели	Отчетный год	Плановый год	Темп роста
Выпуск продукции, млн. руб. (В)	90	$90 \times 1,5 = 135$	$\frac{135}{90} = 1,50$
Численность работников, чел. (Ч)	150	$150 + 50 = 200$	$\frac{200}{150} = 1,33$
Производительность труда $P_{тр} = \frac{В}{Ч}$	$\frac{90}{150} = 0,6$	$\frac{135}{200} = 0,67$	$\frac{0,67}{0,6} = 1,12$

**Фонд оплаты труда используется эффективно, если темп роста производительности труда превышает темп роста заработной платы.**

В условиях настоящего примера фонд оплаты труда используется не эффективно, т.к. темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда.

$$T_p^{Птр} = 1,12 \quad T_p^{ЗП} = 1,5 \quad 1,12 < 1,5$$

### Задача 4

За отчетный год автотранспортным предприятием выполнено услуг (В) на сумму **150 млн. руб.** при среднесписочной численности работающих 130 человек (Ч). В плановом году предусматривается увеличение объема услуг в 1,8 раза, а числа работающих на 20 человек. Определить плановый рост производительности труда. Оценить эффективность использования фонда оплаты труда, если темп роста заработной платы в плановом году составит 1,9. Решение оформить в таблице.

Таблица 6.4 – Расчет производительности труда

Показатели	Отчетный год	Плановый год	Темп роста
Выпуск продукции, млн. руб.(В)			
Численность работников, чел.(Ч)			
Производительность труда $П_{тр} = \frac{В}{Ч}$			

### Задача 5

На весь парк автотехники производственного предприятия планируется установить навигационные системы. Эти системы позволяют вести учет в режиме реального времени следующих показателей работы техники:

- расход топлива;
- маршрут;
- пробег;
- производительность.

Эта система позволит более точно вычислять размер заработной платы каждого работника индивидуально. Предполагается, что благодаря этой системе будет уменьшен объем работы специалистов (техника, экономиста). Однако, это мероприятие достаточно дорогостоящее, поэтому необходимо экономически обосновать его внедрение.

Проанализировать:

1. изменение расхода на ГСМ в связи с принятием организационного решения
2. изменение рабочего времени
3. изменение производительности труда
4. изменение выручки.

Сделать вывод о целесообразности принятия решения.

Таблица 6.5 – Экономический эффект от внедрения навигационной системы

Показатели	До внедрения	После внедрения	Отклонения:	
			В натуральных единицах	В %
Расход ГСМ, л.	155200	113700	113700-155200=41500	$\frac{113700}{155200} \times 100 - 100 = -26\%$
Рабочее время, час.	7	5		
Выручка от реализации, тыс. руб. (В <sub>р</sub> )	<b>16775</b>	<b>22475.</b>		
Численность работников, чел. (Ч)	17	17		
Производительность труда $П_{тр} = \frac{В_p}{Ч}$				

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что такое прибыль? Назовите источники получения прибыли.
2. Из каких элементов складывается общая сумма балансовая прибыли предприятия?
3. Что включает прибыль от реализации продукции (работ, услуг)?
4. Что такое рентабельность? Перечислите показатели рентабельности.
5. Каковы пути повышения уровня рентабельности?



***ЛИТЕРАТУРА:***

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2011.
2. Туревский И.С. Экономика и управление автотранспортного предприятия: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФА – М, 2010. – 258с.
3. Туревский И. С. Дипломное проектирование автотранспортных предприятий: учебное пособие. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. - 240 с.

## Практическая работа № 7

### Оформление первичной учетной документации по структурному подразделению

*Цель работы* – научиться оформлять документацию структурного подразделения.

Для выполнения работы необходимо *знать*:

- принципы организации документооборота на предприятии;
- классификацию документов, используемых для организации и учета на станции техобслуживания;
- виды и формы первичных документов;
- порядок заполнения первичных документов станции техобслуживания.

Для выполнения работы необходимо *уметь*:

- находить и использовать необходимую экономическую и управленческую информацию;
- заполнять первичные документы станции техобслуживания.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций: ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта; ПК 2.2 Контролировать и оценивать качество работы исполнителей.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

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

##### **Документооборот на предприятии**

В соответствии с положением о техническом обслуживании и ремонте легковых автомобилей, принадлежащих гражданам, документы, используемые для организации и учета СТО, подразделяют на первичные и сводные.

Первичные документы составляют при совершении хозяйственных операций, например, при передаче автомобиля заказчиком на СТО, при получении запасных частей и т.п.

Сводные документы в основном отчетные, являются сводкой нескольких первичных документов, обобщающей и группирующей их показатели для сокращения количества записей и систематизации отчета, например, при получении отчета расхода запасных частей.

Основанием для открытия заказа служит **заявка на проведение ТО и Р**, которая находится у мастера - приемщика (инженера - технолога по работе с клиентами) и мастера подготовки производства. Она заполняется приемщиком в 3-х экземплярах, один из которых прилагается к производственному заказу - наряду для дальнейшей передачи в бухгалтерию. В заявке оформляется заказ на ТО и Р, в ней же указывается причина отказа.

**Журнал предварительной записи на ТО и Р** находится у мастера -приемщика и ведется им в одном экземпляре. В начале текущей смены диспетчер заполняет 2 - ой экземпляр, который используется в качестве диспетчерской карты. Диспетчер в журнале отмечает линией срок выполнения работ: начало и конец линии соответствуют началу и окончанию работ.

**Журнал предварительной записи для выполнения кузовных и окрасочных работ** находится у мастера подготовки производства и ведется в одном экземпляре.

**Заказ - наряд** является бланком строгой отчетности, находится у оператора (мастера - приемщика), печатается через копиру в 4-х экземплярах. Продолжение заказ - наряда (оборотная сторона) применяется, если в заказ - наряде недостаточно места для перечисления работ и материальных ценностей, а также в случае необходимости выполнения дополнительных работ.

**Заказ - квитанция** оформляется на основании заказ - наряда, находится в подотчете у мастера - приемщика, заполняется в 3-х экземплярах, первый из которых остается в кассе и прикладывается к кассовому отчету, второй передается в производство, третий заказчику.

**Приемосдаточный акт** находится у мастера - приемщика и мастера подготовки производства. Заполняется в 2-х экземплярах, первый из которых прикладывается к заказ - наряду, второй находится у заказчика.

На основании заказ - нарядов и приемосдаточных актов составляются **суточные и месячные графики загрузки участков СТО.**

Документом, сопровождающей совершение сделки купли-продажи, оказания услуг и т.п. является **счет-фактура**. В ней указываются банковские реквизиты юридических лиц обеих сторон, описывается род выполненных работ. Оформляется в 2-х экземплярах, где указывают стоимость и выделяют сумму НДС.

Документооборот на предприятии наглядно отображает рисунок 7.1.

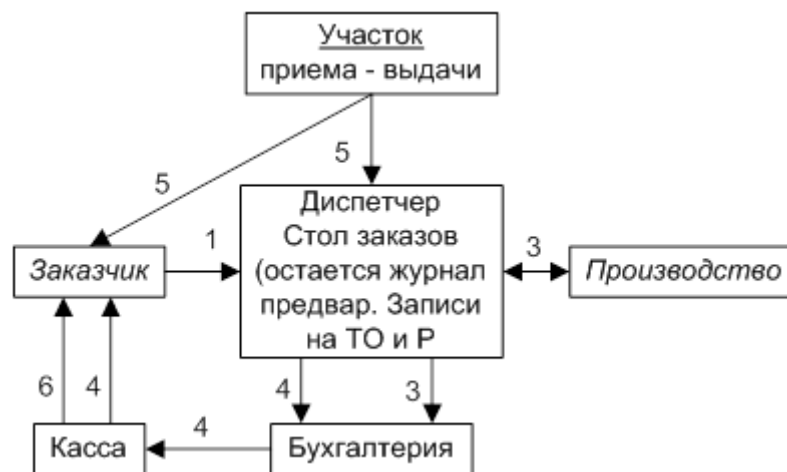


Рис 7.1. Документооборот на СТО

1. Заявка на ТО и Р;
2. Журнал предварительной записи на ТО и Р;
3. Заказ – наряд;
4. Заказ – квитанция;
5. Приемосдаточный акт;
6. Чек.

**ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:**

**Задание 1**

Ответить на вопросы, используя приведенный теоретический материал.

Таблица 7.1 – Теоретические основы документооборота на предприятии

№пп	Вопрос	Ответ
1	2	3
1.	Классификация документов, используемых для организации и учета СТО	
2.	В каких случаях составляют первичные документы?	
3.	Перечислить первичные документы станции техобслуживания а/м	
4.	Применение сводных документов	
5.	Какой документ является основанием для открытия заказа?	
6.	Назначение и оформление заявки на проведение техобслуживание и техремонта автомобилей	
7.	Назначение и оформление журнала предварительной записи на ТО и ТР.	
8.	Назначение и порядок оформления заказа-наряда.	
9.	Назначение и порядок оформления	

	заказа-квитанции	
--	------------------	--

Продолжение таблицы 7.1

1	2	3
10.	Назначение и порядок оформления приемосдаточного акта	
11.	На основании каких документов оформляются графики загрузки участков СТО?	
12.	Назначение и порядок оформления счета-фактуры	

### Задание 2

В рабочей тетради наглядно изобразить схему документооборота на предприятии

### Задание 3

18 февраля 2015 года Иванов И.И. обратился к услугам авто сервисной мастерской по поводу поломки автомобиля ВАЗ 2131 Гос. номер С065МК78, дата выпуска 25.07.2005 г. Пробег 4000 км. кузов №1095625 двигатель №1143910.

В процессе диагностики автомобиля были выявлены дефекты, и рекомендован ремонт в следующем объеме:

Таблица 7.2 – Исходные данные для составления первичной документации

№ пп	Необходимые услуги	Сумма ремонта, руб.
1	Замена сцепления	2500
2	Замена 1-го амортизатора	900
3	Замена ремня генератора	400
Итого		

Составить первичную документацию по ремонту:

1. Заявку на проведение техобслуживания и ремонта
2. Заказ-наряд.
3. Счет-фактуру.

### Задание 4

Оформить накладную от магазина «Автозапчасти» на отпуск автозапчастей предпринимателю Петрову П.А. в следующем ассортименте:

Таблица 7.3 – Исходные данные для составления первичной документации

№пп	Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.
1	Амортизатор БМВ 3Е36	20	4200
2	Глушитель Ауди 100	30	1500
3	Датчик давления масла	350	350
4	Крестовина 63*25	310	400

Дата совершения сделки купли-продажи 19 февраля 2015 года.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Привести классификацию документов, используемых для организации и учета СТО
2. В каких случаях составляют первичные документы? Перечислите первичные документы, применяемые на станции техобслуживания
3. Назначение и виды сводных документов?
4. Раскройте сущность схемы документооборота на станции технического обслуживания автотранспорта (рис. 7.1).

### ЛИТЕРАТУРА:

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2011.
2. Румынина Л.А. Документационное обеспечение управления. – М.: Академия, 2012

3. Туревский И.С. Экономика и управление автотранспортного предприятия: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФА – М, 2010. – 258с.

## Практическая работа № 8

### Составление причинно-следственной диаграммы возникновения неисправностей подвижного состава, агрегатов и узлов

*Цель работы* – Научиться составлять причинно-следственную диаграмму возникновения неисправностей подвижного состава, агрегатов и узлов

Для выполнения работы необходимо **знать**:

- сущность и назначение причинно-следственной диаграммы;
- алгоритм построения причинно-следственной диаграммы.

Для выполнения работы необходимо **уметь**:

- находить и использовать необходимую управленческую информацию;
- составлять причинно-следственную диаграмму возникновения неисправностей подвижного состава, агрегатов и узлов.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций: ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта; ПК 2.2 Контролировать и оценивать качество работы исполнителей; ПК 2.3 Организовывать безопасное ведение работ при техническом обслуживании и ремонте автотранспорта.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

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

**Причинно-следственная диаграмма** позволяет формализовать и структурировать причины возникновения того или иного события, например, появления несоответствия, а также устанавливать причинно-следственные связи.

**При построении причинно-следственных диаграмм**, которые отображают структуру показателей качества и значимость этих факторов, **придерживаются следующих правил**:

- Используется группа работников, из которых руководство устраняется;
- Сохраняется анонимность высказываний;
- Младшие сотрудники высказываются первыми;
- Время проведения экспертизы ограничено;
- За найденное решение автор должен получить вознаграждение.

В первую очередь выделяют **общепринятые факторы**, влияющие на качество (конечную цель производств и управления).

Все возможные причины классифицируются по принципу «5М»:

1. **Man** (Человек) - причины, связанные с человеческим фактором
2. **Machines** (Машины, оборудование) - причины, связанные с оборудованием
3. **Materials** (Материалы) - причины, связанные с материалами
4. **Methods** (Методы) - причины, связанные с технологией работы, с организацией процессов
5. **Measurements** (Измерения) - причины, связанные с методами измерения.

Каждому из определенных факторов экспертным методом присваивают коэффициент весомости.

#### **Методика построения причинно-следственных диаграмм**

Исследуемое событие изображается в правой части схемы, символизируя корень древовидной диаграммы, которая строится справа от обозначения события. Горизонтально, от корня диаграммы до левого края листа, наносится центральная ось диаграммы, похожая на ствол дерева. К центральной оси диаграммы примыкают пять ветвей, каждая из которых соответствует своему классу причин, или своему «М».

Далее, на каждой ветви отдельно, как на оси, строятся дополнительные «веточки», каждая из которых представляет отдельную причину в своем классе. К каждой такой «веточке», в свою очередь, подводятся побеги-причины более высокого уровня, детализирующие ее. Продолжая таким образом, мы получаем разветвленное дерево, связывающее причины наступления того или иного события, находящиеся на разном уровне детализации.

Таким образом, можно установить причинно-следственную связь между частными

отклонениями от нормы (первичными причинами) и их влиянием на вероятность наступления конкретного события.

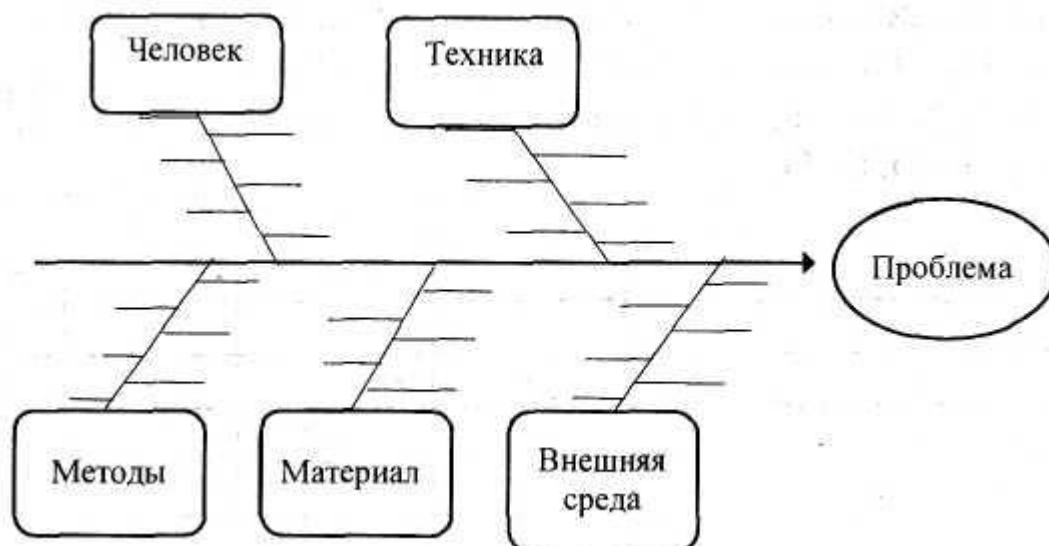


Схема 8.1 – Причинно-следственная диаграмма



Схема 8.2 – Причинно-следственная диаграмма (компьютерный вариант построения)

**ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:**

Опишите теоретические аспекты использования причинно-следственных диаграмм в сфере управления качеством продукции (работ, услуг); решите ситуационные задачи, связанные с практикой установления причинно-следственных связей между отклонениями от нормы и их влиянием на появление дефектов продукции (работ, услуг).

**Задание 1:**

Ответьте на вопросы. Отчет оформите в виде таблицы 8.1

Таблица 8.1 – Теоретические основы составления причинно-следственных диаграмм

№пп	Вопрос	Ответ
1	В чем состоит смысл составления причинно-следственных диаграмм?	
2	Каких правил следует придерживаться при построении причинно-следственных диаграмм?	
3	Перечислите общепринятые факторы, которые влияют на качество продукции (работ, услуг)	
4	Опишите методику построения причинно-следственных диаграмм	

**Задание 2**

Заполните таблицу 8.2: установите причинно-следственные связи между частными отклонениями от нормы (первичными причинами) и их влиянием на вероятность наступления конкретного события по приведенному примеру.

Таблица 8.2 – Причинно-следственные связи возникновения дефектов

№пп	Следствие	Факторы, влияющие на качество окраски	Причина
1	Дефект окраски автомобиля - коррозия	Материал	Голый металл не обработан антикоррозионными средствами
		Человек (персонал):	Низкая квалификация персонала; отсутствие системы мотивации
		Оборудование	Повреждение лакокрасочного слоя автомобиля на станции техобслуживания: сколы, глубокие царапины
		Измерение (управление, контроль)	Недостаточный контроль качества окрасочных работ
		Метод (технология)	Ржавчина не была удалена перед окрашиванием.
2	Низкое качество отечественных автомобилей	Материал	
		Человек (персонал):	
		Оборудование	
		Измерение (управление, контроль)	
		Метод (технология)	
3	Завышенная цена на услуги станции технического обслуживания	Материал	
		Человек (персонал):	
		Оборудование	
		Измерение (управление, контроль)	
		Метод (технология)	



### **Задание 3**

#### ***Ситуационная задача 3.1***

Петров И.И. в 80-х - начале 90-х годов работал токарем на одном из промышленных предприятий. Рассказывал о своей работе так: «Наточу деталей. Ну, естественно, без брака не обойтись. Там на сотку (0,01 мм.) пролетел, там на пару соток пролетел (0,02 мм.). К концу рабочего дня изготовленная продукция сдается контролёру. Контролер принимает деталь как годную, т.к. является моим хорошим другом. А деталь дальше пошла по технологическому процессу на сборку»...

Увеличение скорости и глубины резания металла приводит к его перегреву. Как следствие – происходят внутреннее изменение кристаллической решётки. Это вызывает появление неисправимых факторов – таких, как красноточность, ускоренное старение на усталость, и.т.д.

Таким образом, режимы резания нарушались для того, чтобы больше наточить деталей, и получить большую заработную плату.

#### ***Задание к ситуации 3.1:***

- Постройте причинно-следственную диаграмму, используя представленные схемы (8.1, 8.2), относительно процесса производства, описанного в ситуации;
- Проведите ее анализ (рассмотрите влияние 5 факторов, влияющих на качество продукции);
- Сделайте заключение об основных причинах вызывающих снижение качества продукции.

#### ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:***

1. Роль причинно-следственных диаграмм в управлении качеством продукции (работ, услуг)?
2. Перечислите общепринятые факторы, которые влияют на качество продукции (работ, услуг)
3. Каким образом осуществляется построение причинно-следственных диаграмм?
4. Приведите пример установления причинно-следственной связи между частными отклонениями от нормы (первичными причинами) и их влиянием на вероятность наступления конкретного события.

#### ***ЛИТЕРАТУРА***

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
2. Леонов И.Г., Аристов О.В. Управление качеством продукции. - М.: Изд-во стандартов, 1990.
3. Лифиц И.М. Основы стандартизации, метрологии и управления качеством товаров. - М.: ТОО «Люкс-арт». 1994.

## Практическая работа № 9

### Изучение принципов и функций систем менеджмента качества

*Цель работы:* изучить процессный подход в управлении качеством, основные принципы и функции систем менеджмента качества.

Для выполнения работы необходимо **знать:**

- сущность, назначение системы менеджмента качества
- структура системы менеджмента качества;
- документы системы менеджмента качества
- порядок создания системы менеджмента качества на предприятии
- принципы менеджмента качества

Для выполнения работы необходимо **уметь:**

- находить и использовать необходимую экономическую информацию;
- планировать мероприятия по усовершенствованию системы менеджмента качества на промышленном предприятии по условию ситуационной задачи.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональных компетенций: ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта; ПК 2.2 Контролировать и оценивать качество работы исполнителей; ПК 2.3 Организовывать безопасное ведение работ при техническом обслуживании и ремонте автотранспорта.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

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

В современных, жестких условиях конкурентной борьбы за потребителя, эффективное управление компанией (быстрее, качественнее, дешевле) является ключевым. Одной из самых отработанных на практике и признанных в мире моделей управления бизнесом является **Международный стандарт ISO 9001:2008**. Система Менеджмента Качества компании созданная и сертифицированная по ISO 9001:2008, является по сути эффективной Системой Управления Компанией и гарантирует ее дальнейшее стабильное развитие.

Обобщая различные определения, разработанные ISO, можно сказать, что **СМК** - это система, созданная в организации для постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей. Итак, прежде всего СМК - это система. А система, как правило, характеризуется своим назначением, структурой, составом элементов и связями между ними.

**Основным назначением СМК** является обеспечение качества продукции или услуг организации и «настраивать» это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главная задача - не контролировать каждую единицу продукции, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг). Причиной брака всегда являются неправильные действия. А для того, чтобы их избежать, необходимо формализовать (описать) правильные действия для создания качественной продукции или услуг, разработать инструкции по выполнению правильных действий и контролировать эти действия.

**СМК как система состоит из следующих элементов:** организация, процессы, документы, ресурсы. По определению ISO,

**Организация** это группа сотрудников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. Другими словами, под организацией понимается совокупность элементов организационно-штатной структуры, связанных с качеством, правила их взаимодействия, а также персонал, отвечающий за качество.

**Процесс** - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы», с целью добавления ценности (от «входа» к «выходу»). Важное значение в СМК имеет понятие процедуры.

*Процедура* - установленный способ осуществления деятельности или процесса. Таким образом, процедурой можно назвать процесс (или совокупность процессов); с другой стороны - это документ, формализующий правильный способ выполнения процесса.

*Документ* - информация (значимые данные), размещенная на соответствующем носителе. Основные документы СМК перечислены далее. С документами системы качества должны быть связаны другие организационно-распорядительные документы предприятия, например «Положения о подразделениях» и «Должностные инструкции».

**К документам системы менеджмента качества можно отнести::**

- Приказы и положения по предприятию, относящиеся к СМК («О совершенствовании системы качества», «О представителе руководства», «О руководителе проекта», «О службе системы качества»)
- Программа реализации проекта, раскрывающая ответственность должностных лиц за процедуры. Политика в области качества - основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные руководством
- Руководство по качеству - документ, излагающий политику в области качества и описывающий систему качества
- План качества - документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие им ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту
- Рабочие инструкции, связанные с качеством
- Контрольные инструкции, связанные с качеством

Таким образом, СМК - это система, состоящая из организации, процессов, документов и ресурсов, направленная на формирование политики и целей в области качества, а также на достижение этих целей. Ресурсы СМК - все то, что обеспечивает менеджмент качества (людские, временные и др.).

**ISO (International Organization for Standardization)** - Международная организация по стандартизации, всемирная федерация национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ISO). Цель ISO - развитие принципов стандартизации и проектирование на их основе стандартов, способствующих интеграционным процессам в разных областях и направлениях деятельности. Существование и развитие ISO обусловлены возрастающей необходимостью использования общепринятых стандартов для обеспечения совместимости функционирования различных (не только технических) систем.

### **ISO 9000?**

Разрабатываемые ISO стандарты объединяются в семейства. ISO 9000 - семейство стандартов, относящихся к качеству и призванных помочь организациям всех видов и размеров разработать, внедрить и обеспечить функционирование эффективно действующих СМК.

Основной пакет международных стандартов, связанных с управлением качеством, был принят ISO в марте 1987 года и затем периодически обновлялся. Он содержал стандарты ISO 9000-9004, а также словарь терминов и определений ISO 8402. В 2008 году вышла четвертая редакция основного стандарта этой серии - ISO 9001:2008.

### **ISO 9001:2008?**

ISO 9000 - семейство стандартов, относящихся к качеству, опубликованных и используемых в качестве официальных. ISO 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования» - устанавливает требования для систем менеджмента качества и определяет модель СМК, основанную на процессах.

**Для создания СМК необходимо выполнить следующие действия:**

- провести аудит действующей системы;
- обучить сотрудников;
- разработать или усовершенствовать действующую СМК;
- внедрить СМК;
- сертифицировать СМК;
- поддерживать эффективность функционирования СМК. Необходимо отметить, что формы выполнения этих этапов всецело зависят от потребностей и интересов предприятия.

**Принципы менеджмента качества.** На восьми принципах менеджмента качества основаны стандарты системы менеджмента качества ИСО 9000:2005 и ИСО 9001:2008. Эти принципы могут использоваться высшим руководством в качестве основы для управления своими организациями с целью улучшения их деятельности.

#### **Принцип 1. Ориентация на потребителя**

Организации зависят от своих потребителей, и поэтому им следовало бы понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Ключевые выгоды:

- Повышенный оборот и доля на рынке, достигнутые за счет гибкой и быстрой реакции на рыночные возможности.
- Более результативное использование ресурсов организации для повышения удовлетворенности потребителей.
- Повышенная приверженность потребителей, приводящая к повторному бизнес-сотрудничеству.

#### **Принцип 2. Лидерство руководителей**

Руководители устанавливают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут стать полностью вовлеченными в деятельность по достижению целей организации.

Ключевые выгоды:

- Работники будут понимать цели и задачи организации и будут мотивированы на их достижения.
- Различные виды деятельности оцениваются, выстраиваются и осуществляются единообразным способом.
- Неэффективные коммуникации (связи) между уровнями организации будут сведены к минимуму.

#### **Принцип 3. Вовлечение персонала**

Работники всех уровней являются сутью организации, и их полное вовлечение позволяет использовать их способности для пользы организации.

Ключевые выгоды:

- Мотивированные, преданные и вовлеченные работники внутри организации.
- Нововведения и творческий подход при достижении целей организации.
- Возникновение у работников чувства ответственности за свою работу.
- Стремление работников участвовать в постоянном улучшении и вносить в него вклад.

#### **Принцип 4. Процессный подход**

Желаемый результат достигается более эффективно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Ключевые выгоды:

- Снижение затрат и сокращение временного цикла за счет эффективного использования ресурсов.
- Улучшенные, последовательные и предсказуемые результаты.
- Четко сориентированные и выстроенные по приоритетам возможности для улучшения.

#### **Принцип 5. Системный подход к менеджменту**

Идентификация, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации в достижении ее целей.

Ключевые выгоды:

- Интеграция и выстраивание в цепочку тех процессов, которые будут наилучшим образом достигать желаемых результатов.
- Способность фокусировать усилия на ключевых процессах.
- Предоставление заинтересованным сторонам уверенности в том, что касается устойчивости, результативности и эффективности организации.

#### **Принцип 6. Постоянное улучшение**

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следовало бы рассматривать в качестве ее неизменной цели.

Ключевые выгоды:

- Преимущества в деятельности за счет повышенных возможностей организации.
- Нацеленность деятельности по улучшению на всех уровнях на достижение стратегических целей организации.
- Гибкость с точки зрения быстроты реагирования на выявленные возможности.

#### **Принцип 7. Основанный на фактах подход к принятию решений**

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

Ключевые выгоды:

- Обоснованные решения.
- Повышенная способность демонстрировать результативность принятых ранее решений посредством ссылок на записи соответствующих фактов.
- Повышенная способность анализировать, подвергать сомнению и изменять мнения и решения.

#### **Принцип 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками**

Организация и ее поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения между ними повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Ключевые выгоды:

- Повышенная способность создавать ценности для обеих сторон.
- Гибкость и быстрота совместной реакции на меняющийся рынок или потребности и ожидания потребителей.

### ***ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:***

#### **Задание 1**

Изучить теоретический материал. Ответить на вопросы. Работу оформить в виде таблицы следующего вида:

Таблица 9.1 – Теоретические основы менеджмента качества

Вопрос	Ответ
1. Что такое СМК?	
2. Назначение СМК.	
3. Структура СМК. (Из чего состоит СМК)	
4. Документы системы менеджмента качества (перечислить):	
5. Что такое ISO? Цель ISO	
6. Какие действия необходимо выполнить для создания СМК	
7. Перечислить принципы менеджмента качества	

#### **Задание 2**

Выпишите термины, относящиеся к процессам и продукции. Работу оформите в виде следующей таблицы.

Таблица 9.2– Термины, относящиеся к процессам и продукции

№	Термин	Определение
1.	Организация	
2.	Процесс	
3.	Процедура	
4.	Документ	

#### **Задание 3**

Используя изученные принципы систем менеджмента качества, решите ситуационную задачу 3.1.

#### ***Ситуационная задача 3.1***

У производственной компании возникли трудности при сохранении своей ниши на рынке продукции, повышении качества своей продукции и накоплении капитала. Было проанализировано состояние предприятия и получены следующие данные.

Предприятие функционирует на рынке 3 года. Заявляет о существовании системы менеджмента качества.

Маркетинговые исследования проводятся соответствующим отделом, направлены на изучение цен и ассортимента конкурентов.

Менеджеры управляют работниками по вертикали, Т.е. на предприятие действует функциональная система управления, они отдают указания, не углубляясь в суть возникающих проблем. К работникам применяются штрафные санкции в случае нарушения дисциплины или неправильном выполнении своих обязанностей, поощрительных мер не предусмотрено. Решения менеджеры принимают на основе своей интуиции, не уделяя внимания анализу фактических данных, считая, что быстрые решения могут больше способствовать повышению качества и получению прибыли.

Политики в области качества, оформленной документально, на предприятие не имеется, но в действиях и указаниях высшего руководства и среднего звена менеджеров прослеживается основная цель: получение прибыли в короткие сроки, за счет чего выигрывает в конкурентной борьбе.

Весь производственный процесс разбит на подпроцессы. Каждый из подпроцессов не имеет своего «владельца», на предприятии организована коллективная ответственность за качество, производимой продукции.

Подпроцессы не контролируются персоналом, и качество продукции на рубежах промежуточных подпроцессов не проверяется. Контроль качества продукции производится на входе (входной контроль сырья) и на выходе (после окончания всего производственного процесса). Забракованную продукцию отправляют на утилизацию или переработку.

Основные затраты предприятие осуществляет на контроль выходного качества продукции, на устранение технологического брака и возвраты заказчиков.

#### ***Задание к ситуации 3.1***

1. Проведите анализ полученных результатов, предложите рекомендации об усовершенствовании системы менеджмента качества.
2. Отчет оформите в виде таблицы 9.3.

Таблица 9.3 – Мероприятия по устранению выявленных нарушений

Выявленные проблемы	Предлагаемые пути решения

#### ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1. Описать назначение, структура системы менеджмента качества?
2. Перечислить документы системы менеджмента качества
3. Перечислить принципы менеджмента качества

#### ***ЛИТЕРАТУРА***

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
2. Леонов И.Г., Аристов О.В. Управление качеством продукции. - М.: Изд-во стандартов, 2010.
3. Лифиц И.М. Основы стандартизации, метрологии и управления качеством товаров. - М.: ТОО «Люкс-арт».2012.

## Практическая работа № 10

### Составление структурной схемы видов производственных инструктажей рабочих

*Цель работы:* изучить виды производственных инструктажей рабочих: программу проведения, порядок документального оформления.

Для выполнения работы необходимо *знать:*

- виды производственных инструктажей;
- с кем и в каких случаях проводятся производственные инструктажи;
- кто проводит производственные инструктажи
- примерный перечень вопросов инструктажей
- документальное оформление инструктажей

Для выполнения работы необходимо *уметь:*

- находить и использовать необходимую управленческую информацию;
- составлять структурную схему производственных инструктажей рабочих.

Выполнение данной практической работы способствует формированию профессиональной компетенции ПК 2.3 Организовывать безопасное ведение работ при техническом обслуживании и ремонте автотранспорта.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут**

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

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

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

#### **ВВОДНЫЙ ИНСТРУКТАЖ**

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

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

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

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

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

### ***Программа инструктажа (примерный перечень вопросов вводного инструктажа)***

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

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

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

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

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

### **ПЕРВИЧНЫЙ ИНСТРУКТАЖ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

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

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

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

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

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

***Программа первичного инструктажа*** предполагает примерные вопросы следующего содержания:

1. Общие сведения о техпроцессе и оборудовании
2. основные опасные и вредные производственные факторы
3. безопасная организация рабочего места



4. безопасные приемы и методы работы
5. опасные зоны машин и механизмов
6. средства безопасности и правила их использования
7. схема безопасного движения по территории
8. меры предупреждения аварий, действия при их возникновении
9. применение средств пожаротушения
10. содержание инструкций по охране труда по видам работ.

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

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

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

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

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

## **ПОВТОРНЫЙ ИНСТРУКТАЖ**

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

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

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

Повторный инструктаж проводится непосредственными руководителями работ.

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

## **ВНЕПЛАНОВЫЙ ИНСТРУКТАЖ**

Внеплановый инструктаж проводит непосредственно руководитель работ при:

- принятии новых нормативных правовых актов, технических нормативных правовых актов, локальных нормативных правовых актов по охране труда или внесении изменений и дополнений к ним;
- изменении технологического процесса, замене или модернизации оборудования, приборов и инструмента, сырья, материалов и других факторов, влияющих на безопасность труда;

- нарушении нормативных правовых актов, технических нормативных правовых актов, локальных нормативных правовых актов по охране труда, которое привело или могло привести к аварии, несчастному случаю на производстве и другим тяжелым последствиям;
- перерывах в работе по профессии (в должности) более шести месяцев;
- поступлении информации об авариях и несчастных случаях, происшедших в однопрофильных организациях.

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

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

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

### **ЦЕЛЕВОЙ ИНСТРУКТАЖ**

Целевой инструктаж проводят при:

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

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

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

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

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

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

### **СОСТАВЛЕНИЕ СТРУКТУРНЫХ СХЕМ ПРОВЕДЕНИЯ ИНСТРУКТАЖЕЙ**

На предприятиях разрабатывается методика проведения инструктажей по охране труда. Её оформление предусматривает составление структурных схем проведения инструктажей, в которых наглядным образом представлены организационные вопросы проведения.

На схеме 10.1 показан пример составления такой формы.

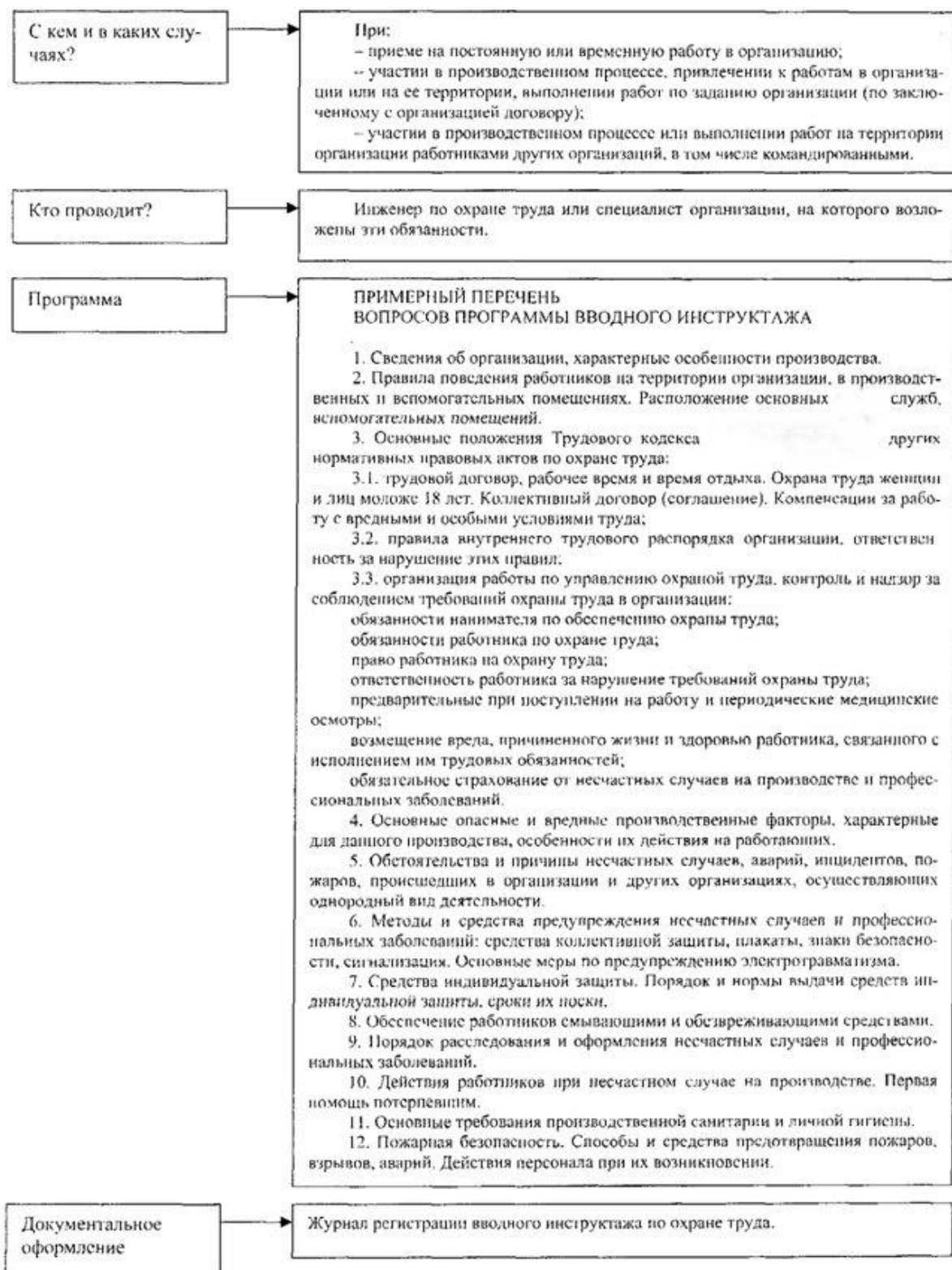


Схема 10.1 – Структурная схема проведения вводного инструктажа

## **ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:**

Изучите теоретический материал и выполните задания 1–4

### **Задание №1**

Составить структурную схему первичного инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 10.1.).

### **Задание №2**

Составить структурную схему повторного инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 10.1.).

### **Задание №3**

Составить структурную схему внепланового инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 10.1.).

### **Задание №4**

Составить структурную схему целевого инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 10.1.).

### **Задание № 5**

Составить таблицу с описанием содержания вводного инструктажа по форме:

Таблица 10.1 – Теоретические основы проведения вводного инструктажа

№	Вопрос	Ответ
1	С кем и в каких случаях проводится вводный инструктаж	
2	Кто проводит?	
3	Краткое содержание программы вводного инструктажа	
4	Документальное оформление проведения вводного инструктажа	

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

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

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Бернадский В.В. Экологическая безопасность при эксплуатации и ремонте автомобилей: Учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2010. – 384с.
2. Графкина М.В. Охрана труда и основы экологической безопасности: Автомобильный транспорт: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. - М.: Издательство «Академия», 2011. – 192с.
3. Раздорожный, А.А. Охрана труда и производственная безопасность: учебно-методическое пособие/ 4-е изд., стереотип. – М.: Издательство «Экзамен», 2011. – 510, с
4. Туревский И.С. Охрана труда на автомобильном транспорте. – М.: Академия, 2013

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица – Распространенные психологические ситуации в сфере труда:

<i>Ситуация «Да, но»:</i>	<b>Тактика для руководителя</b>	<b>Тактика для подчиненного</b>
<p>На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, да. Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступает тишина и общая неловкость.</p>	<p>Б находится в роли преследователя. Следует перейти в роль спасителя и понять, что А не готов принять советы, воспринимая их через призму собственных предрассудков и комплексов и отвергая без анализа. Б должен предложить решение в следующей форме: «Я вижу. Вы столкнулись с трудностями и сомневаетесь в эффективности наших предложений. Я предлагаю составить список предложений без обсуждений. Вы потом сами их изучите и сможете воспользоваться».</p>	<p>А находится в нервно-подавленном состоянии, ощущает свою беспомощность и не видит выхода из положения (ученик «Я»). С целью перехода в состояние специалист «Я» следует записать все предложения коллег без исключения и обдумать после совещания в спокойной обстановке. Кроме того, надо обязательно проанализировать свое состояние ученик «Я» на совещании, чтобы научиться сначала контролировать его, а затем, избегать.</p>
<i>Ситуация «Позор»:</i>	<b>Тактика для руководителя</b>	<b>Тактика для подчиненного</b>
<p>Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).</p>	<p>Если руководитель поймет, что обращает больше внимания на ошибки, чем на достижения подчиненных, то следует проанализировать достоинства и негативные качества как работы сотрудника, так и его самого как личности. Так активизируется состояние специалист «Я» вместо критического патерналистского «Я» и нормальные коммуникации будут восстановлены.</p>	<p>Сотруднику необходимо сознательно активизировать свое состояние специалист «Я» и стимулирует такое же состояние у руководителя четким разграничением достоинств и ошибок в работе и подчеркиванием достоинств. Сотрудник укрепитесь в состоянии специалист «Я» и конфликт будет улажен.</p>
<i>Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»:</i>	<b>Тактика для руководителя</b>	<b>Тактика для подчиненного</b>
<p>Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи,</p>	<p>Если при разговоре с подчиненными Вы слышите какие-либо аргументы против Вашего решения, то постарайтесь конструктивно с ними разобраться. Помните о том, что многие сотрудники робеют перед начальством, а мнение специалистов должно быть решающим в вопросах, относящихся к их компетенции больше, нежели к компетенции руководителя. Особенно внимательно относитесь к контраргументам и радуйтесь тому, что сотрудник ответственно относится к делу и предупреждает о возможных трудностях. Он может подметить важные моменты и предложить нужные решения.</p>	<p>Если Вам не удалось убедить шефа никаким способом, то не старайтесь отомстить ему за невнимание к Вашему мнению, соглашаясь с видимой покорностью с неправильным решением. Скажите шефу, что Вам надо обдумать это задание и запишите все аргументы «за» и «против», а также возможные решения по преодолению недостатков принятого решения. Покажите Ваши записи руководителю в удобное для вас обоим время. Он будет их читать из состояния специалист «Я», а не из бунтарского ученик «Я», как при первом разговоре. И в результате дискуссии будет выработано оптимальное решение и сохранятся добрые отношения руководителя и сотрудника</p>

<p>тот отвечает: «А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, возникает напряженность в общении.</p>		
<p><b>Ситуация «Я глуп»:</b></p>	<p><b>Тактика для руководителя</b></p>	<p><b>Тактика для подчиненного</b></p>
<p>Новая сотрудница, занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.</p>	<p><b>Тактика для руководителя</b> Сотрудница находится в состоянии приспособляющегося ученик «Я». Чтобы перевести ее в состояние специалист «Я», следует постоянно спрашивать ее, как она делала свою работу раньше, и ждать конкретного ответа. Для поддержания состояния специалист «Я» применяются следующие вопросы: «Какие у Вас представления об этом? Как это можно сделать, по Вашему мнению? Какой информации Вам недостает, чтобы принять самостоятельное решение? Какой опыт решения подобных вопросов у Вас есть?» И другие.</p>	<p><b>Тактика для подчиненного</b> Если Вы видите неадекватную реакцию коллег или начальства на Ваши вопросы, то это означает, что Вы могли бы решить их сами. Проблема заключается в том, что Вы не можете классифицировать недостающую информацию на важную и второстепенную из-за недостаточности опыта. Вопросы о важной информации Вам следует задавать, а касающиеся второстепенной — решать самостоятельно. С приобретением опыта к вам придет уверенность в действиях и Вы будете решать все вопросы сами, не нуждаясь в постоянном подтверждении правильности решений со стороны коллег и руководителя. Записывайте все вопросы и варианты их решения, и Вы увидите, какие из них являются простыми и какие требуют коллективного решения.</p>
<p><b>Ситуация «Пни меня»:</b></p>	<p><b>Тактика для руководителя</b></p>	<p><b>Тактика для подчиненного</b></p>
<p>Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.</p>	<p><b>Тактика для руководителя</b> Проанализируйте свое отношение к работнику А: выказываете ли Вы ему признательность за хорошую работу или принимаете это как должное. Во втором случае начните поощрять его хорошую работу одновременно с тщательным контролем. Обязательно соизмеряйте интенсивность контроля с частотой допущенных ошибок. Чем меньше ошибок, тем меньше контроля. Скажите А о своем двойственном отношении к его работе: с одной стороны. Вам нравится качество его работы, а с другой — очень раздражают нелепые погрешности. Спросите, что он собирается предпринять, чтобы избежать подобных ситуаций. Если эта тактика после многократного применения не дает никакого результата, то в спокойном и деловом тоне укажите сотруднику на возможные последствия его поведения в форме: «Как Вы считаете, что может предпринять администрация, если Вы и впредь будете допускать такие ошибки?» Если этот последний стимул состояния специалист «Я» не</p>	<p><b>Тактика для подчиненного</b> При возникновении конфликтов с руководством из-за ошибок в Вашей работе проверьте правильность выполняемых действий. Если Вы все делаете правильно, но, тем не менее, совершаете ошибки, то проанализируйте из состояния специалист «Я» ситуацию в целом для выявления сопутствующих работе обстоятельств, которые вызывают ошибки. Разработайте систему самоконтроля для избежания спешки и перегрузок в работе, научитесь дружески, но твердо пресекать попытки отвлечь Вас от прямых обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка Вашего труда важна не только для руководителя, но и для Вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.</p>

	действует на работника, то стоит подумать о его должностных или иных перемещениях.	
--	--	--

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### **НЕКОТОРЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ САМОДИАГНОСТИКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

Проблемы предприятия и даже их симптомы далеко не всегда очевидны для руководителя. Часто существующий порядок вещей принимается как оптимальный из-за отсутствия критериев сравнения, иногда за проблему принимаются ее отдельные следствия. Значительная часть проблем лежит в области управления, которую руководителю трудно диагностировать самому.

В силу ряда психологических причин затруднено и проведение руководителем диагностики ситуации с помощью опроса персонала. Этот метод, хоть и даёт результат, но, во-первых, афиширует возникшие сомнения у руководителя, во-вторых, как бы выдаёт авансы: опрос, проводимый руководителем, обязывает его к принятию мер. Если проблема стоит остро, такой опрос может послужить толчком к развитию конфликта.

Здесь мы рассмотрим ряд ситуаций, наиболее часто возникающих на предприятии, содержащих проблему, которая может быть выявлена наблюдением без какого бы то ни было вмешательства. Руководителю достаточно оценить внешние признаки, чтобы получить представление о наличии проблемы. Однако следует помнить, что идентичных ситуаций не существует, разница в нюансах может изменить всю картину.

Возможно также и присутствие нескольких проблемных факторов на предприятии.

#### **ПРОБЛЕМА «Перегрузка»**

**Внешний признак.** Перегрузка руководителя делами, носящими рутинный характер.

**Описание.** Все дела приходится делать самому — персонал «не тянет». Если что-то не решил сам — будет решено неверно или «зависнет в воздухе». Время почти не распланировано, на действительно важные проблемы его не остается. В прямом подчинении находится более 10 человек. Скапливаются груды непрочитанных бумаг — да и читать некогда. Некоторые менеджеры не могут попасть на прием по нескольким дням. Работать приходится по 16 часов в сутки.

**«Подводная часть».** Очень вероятно воровство. Низкая эффективность работы — персонал минимизирует собственные усилия. Крупные упущения в основной области деятельности: «в запарке» подписываются никем не прочитанные договора (средний персонал предоставляет решение руководителю, у того нет времени даже прочитать). Реально руководитель не владеет ситуацией.

**Возможное развитие.** Обособление части персонала в теневую группу, налаживание собственного бизнеса за счет предприятия. Уход профессионалов. Потеря предприятием конкурентных преимуществ, а затем и конкурентоспособности.

#### **Возможные причины возникновения:**

- ❖ трудности в делегировании полномочий (обычно не столько из-за отсутствия кадров, сколько из-за характера руководителя);
- ❖ отсутствие контроля за выполнением решений как принципа;
- ❖ неадекватная организационная структура.

#### **ПРОБЛЕМА «Советник»**

**Внешний признак.** Наличие у руководителя доверенного советника без реальной ответственности.

**Описание.** Решения руководителя, имеющие принципиальный политический характер, направляются лицом, которое не несет ответственности за их выполнение. Иногда советником может быть и заместитель директора, чьи функции включают «общее руководство», тогда как за конкретные показатели отвечают руководители среднего звена. Часто в этой роли выступает менеджер по кадрам или внутренний консультант. Мнения советника всегда созвучны мнению руководителя: «он и сам так думал, просто не мог выразить словами». (Технически это достигается просто — нужно только повторять руководителю его суждения в другое время другими словами; прием называется «перефразирование».) Иногда советник «открывает новые перспективы» руководителю в области, о которой тот раньше не задумывался. Характерной чертой является вынесение советником суждений в областях, превосходящих его компетенцию



(например, менеджер по кадрам оценивает рекламу или маркетинг). Игнорировать «чужие» области советник не может: он должен соответствовать ожиданиям руководителя, которого интересуют все области деятельности предприятия. В отличие от «нормального» консультирования, деятельность советника не ограничивается каким-либо проектом, она «бессрочна». Целью деятельности является завоевание и сохранение своего исключительного положения. (Руководителем, как правило, эта цель выявлена быть не может.)

Номинально советник за что-то отвечает. Но достижений в его области нет, одни «проколы», виноват же всегда кто-то другой: обстоятельства, персонал предприятия, собственный подчиненный персонал. Желание советника помочь может быть искренним, по крайней мере оно всегда таким выглядит, что затрудняет осознание ситуации руководителем как проблемной. Для остальных сотрудников руководитель практически «закрывает».

**«Подводная часть».** На предприятии процветают «аппаратные игры». Основная задача персонала — «выжить»; часть приспособливается к требованиям советника; часть пытается бороться — либо исходя из интересов дела, либо за «кусочек пирога», который уплывает к советнику. Появляются конфликтные группы и группировки. Практикуются «подставка» друг друга, провокации к неверным решениям. В «режиме выживания» применяются компромиссные методы работы: компромисс достигается между тем, что действительно нужно предприятию, и тем, что об этом думает советник. Информация, поступающая к руководителю, фильтруется; руководитель имеет искаженное представление о ситуации.

**Возможное развитие.** Разрастание конфликта до необратимых размеров. Уход с предприятия до 80% персонала, в первую очередь руководящего. Моментальное включение вновь набираемого персонала в «аппаратные игры», фильтрация профессионалов. Подмена целей предприятия внешними атрибутами, обеспечивающими позицию советника.

**Возможные причины возникновения:**

- ❖ в силу особенностей характера руководителю требуется постоянная поддержка в начинаниях;
- ❖ отношение руководителя к предприятию как к игрушке;
- ❖ неспособность руководителя адекватно оценивать персонал;
- ❖ стремление руководителя к развитию, при неумении самостоятельно найти направление.

**ПРОБЛЕМА «Центр власти»**

**Внешний признак.** «Раздутость» штата какого-либо подразделения. (Здесь рассматриваются подразделения маркетинга, бухгалтерия, подразделение программного обеспечения.)

**Описание.** Штат подразделения в 2—8 раз превышает аналогичные в отрасли. Во главе подразделения стоит человек, которого руководитель считает экспертом. Линия, проводимая подразделением, является генеральной для предприятия: в случае с маркетингом — исследование рынка; бухгалтерией — профессиональный учет; программистами — автоматизация предприятия. Руководитель подразделения постоянно подчеркивает свои «заслуги». Формальных претензий к подразделению нет. Нет и «достойной смены» руководителю, по его же оценке, в штате отсутствуют действительные профессионалы. Руководитель подразделения обладает реальной властью, превышающей номинальную: у него преимущественное право голоса в «коллегиальных» решениях, фактически — право вето. Отношения с другими руководителями не складываются, в смежных областях деятельности все — «дилетанты» и «непрофессионалы». Сложность и важность своей работы руководитель подразделения усиленно рекламирует.

Для маркетологов характерно «научное представление информации». Широко применяются матрицы, таблицы и графики, которые должны составляться подразделениями по определенной форме и передаваться в службу маркетинга. Единожды принятые методы не меняются. Реальное применение данных маркетолога не интересует: «если не могут — значит, не компетентны». Возможно, проводятся курсы повышения квалификации для персонала предприятия, где излагаются теоретические основы маркетинга. Собственный персонал подразделения постоянно где-то учится.

Для бухгалтерии отчетность — основа всего. Для получения карандаша или скрепок необходимо заполнить три экземпляра требований, получить подписи четырех руководителей,

затем дважды расписаться в получении; в то же время отправить 5 млн. в невозвратную дебиторскую задолженность проблемы не составляет — достаточно двух подписей. Кроме раздутого штата самой бухгалтерии, бухгалтеров можно обнаружить во всех подразделениях предприятия, чтобы соответствовать требованиям бухгалтерии, подразделения вынуждены принимать «ответные меры». Применение новых методов бухгалтерского учета возможно только при прямом запрещении старых Правительством РФ.

Для программистов конек — автоматизация. Все встраивается в систему; задача, которая не может быть автоматизирована, не выполняется. Персонал обеспечен сверхсовременной техникой: по два компьютера на человека плюс «ноутбуки» для домашней работы. Приобретаются все современные программные комплексы для изучения, но для предприятия разрабатывается свой. Текущие проблемы не решаются, поскольку «мелки и преходящи». Все подчинено главной цели — построению универсальной, всеобъемлющей системы, которой предприятие будет пользоваться «послезавтра». Сопутствует «глобальной» автоматизации ручной обсчет данных сбытовым персоналом.

**«Подводная часть».** Настоящий профессионал никогда не будет использовать избыточные средства. Однако и в абсолютной некомпетентности руководителя «раздутого» подразделения обвинить нельзя. Такое положение вещей объясняется его целями — создание и упрочение своей власти на предприятии. «Аппаратные игры» в отличие от проблемы «Советник» имеют строгую направленность: идет уже не борьба с окружением за место около руководителя предприятия, а борьба за фактическое руководство предприятием. Руководитель предприятия «подставляется» — решения, принятые без «конкурента», объявляются некомпетентными либо делаются таковыми за счет создания искусственных препятствий к их выполнению. С предприятия «выживаются» руководители среднего звена, проводящие независимую политику.

**Возможное развитие.** Реально прослеживаются два основных варианта.

Первый: обычно при изменении рыночной ситуации предприятие допускает серьезный финансовый просчет, в результате которого происходит переосмысление ситуации руководителем предприятия. Как следствие — проводится реструктуризация предприятия, включающая ликвидацию лишнего центра власти.

Второй: на предприятии разрастается конфликт, сопровождающийся массовым уходом персонала, а иногда — созданием конкурирующего предприятия.

Возможные причины возникновения:

- ❖ «однобокое» представление руководителя о собственном бизнесе;
- ❖ нежелание видеть проблему, так как «проблемным» является родственник или друг;
- ❖ излишний кредит доверия «профессионалу»;
- ❖ склонность руководителя все пускать на самотек.

### **ПРОБЛЕМА «Координатор»**

Внешний признак. Существование на предприятии подразделения! с неконкретными обязанностями и дублирующими функциями. (На практике встречается несколько вариантов искусственных построений. Мы рассмотрим наиболее часто встречающийся — «отдел развития».)

**Описание.** Главная задача подразделения — «развивать» предприятие. Концепция развития не определена, методы, область ответственности также. Штат — по выбору руководителя отдела. Бюджет — «карт- бланш». Подразделение может иметь широкие полномочия, но чаще ориентировано на руководителя предприятия (здесь смыкание с проблемой «Советник»). Может развивать кипучую деятельность по вступлению предприятия во всевозможные ассоциации и общества. Уделяет значительное внимание внешней атрибутике: офис, представительский транспорт, кредитные карты и т. п. Вмешивается в работу других подразделений на дилетантском уровне. Часто имеет статус координатора учебы — выбирает, кого и на какие курсы необходимо направить.

**«Подводная часть».** Статус отдела развития как «двигателя прогресса» хотя и декларируется руководителем предприятия, но не подтверждается руководителями подразделений. Авторитет руководителя предприятия падает, поскольку связывается в представлении персонала с профессионализмом отдела развития. Отношение персонала к

собственной работе ухудшается, происходит переоценка ценностей. Приоритетной становится внешняя атрибутика деятельности. Возникает конфликт между отделом развития и «рабочими» подразделениями.

**Возможное развитие.** Разрастание конфликта. Уход некоторой части персонала, в первую очередь маркетингового. «Завал» рыночных показателей предприятия. Реструктуризация предприятия.

**Возможные причины возникновения:**

- ❖ неумение руководителя выбрать цели и наметить стратегии в сочетании с желанием продвижения;
- ❖ склонность руководителя давать участки работы понравившимся знакомым;
- ❖ неадекватные методы маркетинга;
- ❖ повышенные ожидания руководителя от предприятия.

**ПРОБЛЕМА «Функциональные бомжи»**

**Внешний признак.** Наличие на предприятии персонала без определенных обязанностей.

**Описание.** В прямом подчинении у руководителя предприятия либо в подразделениях «работает» персонал, ранее выполнявший определенные проекты. После закрытия проектов (по разным причинам) люди были оставлены в штате предприятия, с тем чтобы позднее подобрать им соответствующие обязанности. Некоторые «функциональные бомжи» благополучно существуют в таком режиме больше года. Заработная плата им выплачивается.

**«Подводная часть».** Профессионал не будет долго находиться в подвешенном состоянии. Те, кто остался, — приспособленцы, которые вряд ли способны на что-то серьезное. Поручение им в дальнейшем проекта бессмысленно, пожизненное содержание стоит денег. В некоторой степени развращается малоустойчивый персонал нижнего уровня: «ему можно играть на компьютере, а почему мне нельзя?» «Бомжами» изобретаются бесполезные для предприятия, но удобные для выполнения проекты.

**Вероятное развитие.** С ростом числа бездельников происходит смещение ценностей дееспособного персонала предприятия: «Если можно получать, не работая, почему бы этим не воспользоваться и мне». Производительность труда падает.

**Возможные причины возникновения:**

- ❖ склад характера руководителя предприятия, не позволяющий ему «выгнать человека на улицу», пусть даже и с выходным пособием;
- ❖ слабость системы управления и структурной организации;
- ❖ отсутствие кадровой политики как системы.