

**Министерство образования Белгородской области
ОГАПОУ «Алексеевский агротехнический техникум»**

**Методические рекомендации
по выполнению практических занятий**

МДК 02.03. «Управление коллективом исполнителей»

Специальность 23.02.07. «ТО и ремонт автомобильного транспорта»

Алексеевка 2020

Методические рекомендации для проведения практических занятий МДК
02.03 Управление коллективом исполнителей разработаны в соответствии с требованиями
к результатам освоения программы подготовки специалистов среднего звена:

- федерального государственного образовательного стандарта среднего
профессионального образования по специальности **23.02.07 Техническое обслуживание
и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей**, утверждённого приказом
Министерства образования и науки РФ от 9 декабря 2016 г. № 1568 "Об утверждении
федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального
образования по специальности 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей,
систем и агрегатов автомобилей"

.

Одобрено на заседании предметно-цикловой комиссии учетно-экономических дисциплин
протокол №1 от «30 »августа 2022 г.

Председатель ПЦК

учетно-экономических дисциплин _____ Т.П.Красноружская

Утверждаю:

Заместитель директора ОГАПОУ

«Алексеевский агротехнический техникум» _____ А.Е.Новиков

Содержание

Назначение методических рекомендаций

Требования к знаниям и умениям при выполнении практических занятий

Правила выполнения практических занятий

Перечень практических занятий

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Назначение методических рекомендаций

Методические рекомендации для проведения практических занятий по программе МДК 02.03.«Управление коллективом исполнителей» для специальности 23.02.07. «ТО и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей»

Требования к знаниям и умениям при выполнении практических занятий

Подготовка практического занятия включает подбор типовых и не типовых задач, заданий, вопросов, обеспечение учебного процесса методическими материалами, проверку готовности аудитории, технических средств обучения. Перед его началом проводится ознакомление обучающихся с целями и задачами занятий, формами отчетности, системой оценивания. Сложность практических занятий нарастает постепенно.

Освоение дисциплины является частью освоения основного вида профессиональной деятельности и соответствующих общих и профессиональных компетенций:

ОК 1. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.

ОК 2. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 3. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.

ОК 4. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.

ОК 5. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ОК 6. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения.

ОК 7. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

ОК 8. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности

ОК 9. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ПК 5.3. Осуществлять организацию и контроль деятельности персонала

подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

ПК 5.4. Разрабатывать предложения по совершенствованию деятельности подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

В результате выполнения практических работ, предусмотренных программой по данной специальности, студент должен

уметь:

- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- разрабатывать мотивационную политику организации;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента (по отраслям).

знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, деловое общение.

Практические занятия рассчитаны на выполнение в течение двух академических часов.

Правила выполнения практических занятий

Практические занятия выполняются в отдельной тетради (в клеточку).

Таблицы, графики, схемы чертят простым карандашом с помощью линейки.

Работы выполняются аккуратно, разборчивым почерком.

Таблицы и рисунки следует выполнять с помощью чертежных инструментов (линейки, циркуля и т. д.) карандашом.

В заголовках граф таблиц обязательно проводить буквенные обозначения величин и единицы измерения.

Расчет следует проводить с точностью до двух значащих цифр.

Исправления выполняют на обратной стороне листа отчета. При мелких исправлениях неправильное слово (буква, число и т. п.) аккуратно зачеркивают и над ним пишут правильное пропущенное слово (буква, число) или с использованием быстросохнущей

жидкости.

Вспомогательные расчеты можно выполнить на отдельных листах, а при необходимости на листах отчета.

Если студент не выполнил практическую работу или часть работы, то он может выполнить работу или оставшуюся часть во внеурочное время, согласованное с преподавателем.

Работа выполняется в аудитории за отведенное учебным планом время. Если студент не уложился в урочное время, возможно выполнение задания дома, но оценка будет снижена на балл.

При выполнении практических работ на парте у студента должны быть:

1. учебник;
2. тетрадь для конспектов;
3. статистические данные (справочники);
4. дополнительная литература;
5. линейка;

Перечень практических занятий

№ ПР	Наименование практического задания
1.	ПЗ №1.«Составление текущего и перспективного плана работы производственного участка»
2.	ПЗ №2.«Распределение функциональных обязанностей и построение организационной структуры управления производственным участком»
3.	ПЗ №3.«Обоснование расстановки рабочих по рабочим местам в соответствии с объемом работ и спецификой технологического процесса на производственном участке»
4.	ПЗ №4.«Разработка рационального управленческого решения»
5.	ПЗ №5. «Оформление управленческой документации»

Критерии оценки.

Оценка индивидуальных образовательных достижений по результатам текущего контроля производится в соответствии с универсальной шкалой (таблица).

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных учреждений	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 / 100	5	Отлично
80 / 89	4	Хорошо
70 / 79	3	Удовлетворительно
Менее 70	2	Не удовлетворительно

Перечень учебных изданий, интернет-ресурсов, дополнительной литературы

- Основная литература**
1. Будрина Е.В. Экономика отрасли. Автотранспорт : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. В. Будрина [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2020.
 2. Власов В.М., Жанказиев С.В., Круглов С.М., Техническое обслуживание и ремонт автомобилей: учебник для СПО. – М.: Издательство «Академия», 2019.
 3. Туревский И.С. Охрана труда на транспорте.- М.: ФОРУМ, 2020.
 4. Туревский И.С. Экономика отрасли изд.Инфра-М.:2018.
 5. Светлов М.В. Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта. Дипломное проектирование : учебно-методическое пособие / М.В. Светлов. — М .: КНОРУС, 2015.

Дополнительные источники:

1. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: учебник/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М.: Вильямс, 2015. – 704 с.;

2. Положение «О техническом обслуживании и ремонте автомобильного транспорта».

Действующие редакции.

3. Трудовой кодекс РФ. Действующие редакции.
4. Гражданский кодекс РФ. Действующие редакции.
5. Налоговый кодекс РФ. Действующие редакции.
6. Классификация основных средств, включаемых в амортизационные группы.

Действующие редакции.

7. Нормы расхода топлива и смазочных материалов на автомобильном транспорте.

Действующие редакции.

8. Нормы эксплуатационного пробега шин на автомобильном транспорте. Действующие редакции.
9. Нормы затрат на техническое обслуживание и текущий ремонт автомобилей.

Действующие редакции.

10. Законы РФ: «О защите прав потребителей», «О сертификации продукции и услуг», «О стандартизации», «Об обеспечении единства измерений». Действующие редакции.

11. ГОСТ 3.1102-2011 Единая система технологической документации (ЕСТД)

12. Правила оказания услуг (выполнения работ) по ТО и ремонту автотранспортных средств. ПП РФ № 43 ОТ 23.01.2007

13. Межотраслевые правила по охране труда на автомобильном транспорте. Действующие редакции.

14. Типовые инструкции по охране труда для основных профессий и видов работ.

Действующие редакции.

15. Тарифно-квалификационные справочники. Действующие редакции.

Электронные:

1. ИКТ Портал «интернет ресурсы». URL: <http://www.ict.edu.ru/>

2. Ассоциация автосервисов России. URL:<http://www.as-avtoservice.ru/>

3. Консультант Плюс. URL:<http://www.consultant.ru/>

4. Оформление технологической документации. URL:<http://hoster.bmstu.ru/~spir/TD.pdf>

5. ЕСКД и ГОСТы. URL:<http://www.robot.bmstu.ru/files/GOST/gost-eskd.html>

6. Системы документации. URL:
<http://www.i-mash.ru/sm/sistemy-dokumentacii/edinaja-sistema-tekhnologicheskoi-dokumentacii>

7. ЕСТД. URL: <http://www.normacs.ru/Doclist/doc/TJF.htm>

Практическая работа № 1

Тема: Составление текущего и перспективного плана работы производственного участка»

Цель работы – научиться определять необходимое количество оборудования и эффективность его использования.

Задачи: Практическое занятие способствует более полному пониманию теоретического материала учебного курса МДК 02.03 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач. Выполнение практических работ направлено на формирование профессиональных компетенций ПК 5.3 ПК 5.4.

Для выполнения работы необходимо знать:

- сущность понятия «трудоемкость»
- методику расчета потребного количества оборудования;
- сущность и методику расчета показателей использования оборудования;

Для выполнения работы необходимо уметь:

- находить и использовать необходимую экономическую информацию;
- определять фонды времени работы оборудования;
- определять потребное количество единиц оборудования;
- определять коэффициенты загрузки оборудования.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Задание 1. Решите задачи

Задача 1

Годовая программа выпуска деталей на токарном участке 15000 штук. Штучно-калькуляционное время **0,5 часа**. Участок работает в 2 смены. Продолжительность смены 8 часов. Коэффициент выполнения норм 1,7. Количество рабочих дней в году 256 дней. Потери времени на ремонт оборудования 3%. Рассчитать принятое количество токарных станков и коэффициент использования оборудования.

Задача 2

Годовая программа выпуска заготовок на сверлильном участке 120 000 штук. Участок работает в 1 смену. Продолжительность смены 8 часов. Действительный фонд времени работы оборудования 2016 часов. Коэффициент выполнения норм 1,2. Штучно-калькуляционное время **15 минут** (... часов). Предполагается снизить трудоемкость изготовления заготовок на 30%. Определить изменение потребности в станках в связи с изменением трудоемкости обработки заготовок.

Задача 3

Механический участок работает в 2 смены. Продолжительность смены 8 час. Количество рабочих дней 256 дней. Годовая программа выпуска деталей 375 000 штук.

Рассчитать требуемое количество станков для механического участка и средний коэффициент использования оборудования на участке.

Таблица 2.2 – Расчет требуемого количества оборудования и показателей его использования

№	Наименование операции	Оборудование	Трудоемкость, мин	Трудоемкость, час.	Расчетное кол-во станков Срасч	Принятое кол-во станков Спр	Коэффициент использования об-я Ки
005	Фрезерная	1А616Ф	11				
010	Фрезерная	2Н118РФ 2	5				
Итого							

Задача 4

Годовая программа выпуска деталей на токарном участке 70 000 штук. Средняя трудоемкость изготовления **45 мин.** Участок работает в 2 смены. Номинальный фонд времени на 1 смену 2040 часов. Коэффициент выполнения норм 1,1. Потери времени на ремонт оборудования 4%. Определить принятое количество оборудования и коэффициент его использования.

Задача 5

На токарном участке установлено 13 станков. Участок работает в 2 смены по 8 часов. Станкоёмкость составляет **5 мин.** Потери времени на ремонт 4%. В году 250 рабочих дней. Коэффициент выполнения норм равен 1. Найти годовую производственную мощность участка.

Результаты расчетов оформить в таблице. Сделать вывод.

Таблица 3.2 – Расчет годовой производственной мощности участка

№пп	Показатели	Обозначения	Значение
1	Количество установленного оборудования, ед		
2	Режим работы		
3	Станкоёмкость, мин		
4	Потери времени на ремонт, %	а	
5	Количество рабочих дней в году		
6	Номинальный фонд времени работы оборудования, час.		
7	Коэффициент, учитывающий потери времени на ремонт станка	К	
8	Действительный фонд времени работы оборудования, час.		
9	Коэффициент выполнения норм		
10	Годовая производственная мощность участка, шт.		

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. В плане производства и реализации продукции производится расчет потребного количества оборудования с целью проверки возможности выполнения заданного в плане объема работ на имеющемся оборудовании.
2. Расчет ведется отдельно по каждому типу оборудования по формуле

(2.1)

Где $N_{год}$ – годовой объем выпуска изделий, шт.

$T_{шт. к}$ – норма времени (трудоемкость) на одно изделие, час.

$F_{год}$ – годовой действительный фонд времени работы единицы оборудования, час.

Расчетное значение сравнивается с имеющимся количеством оборудования данного типа S_i .

Степень использования оборудования характеризует коэффициент использования.

(2.2)

$K_i > 1$ говорит о наличии «узкого» места, т.е. имеет место перегрузка оборудования.

Для ее устранения необходимо часть работ с перегруженных станков перевести на менее загруженные или провести технические мероприятия, по снижению трудоемкости $T_{шт. к}$ (применение прогрессивных инструментов, приспособлений и т.д.)

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. От каких факторов зависит расчет потребного количества оборудования?
2. Как определяется степень использования оборудования?
3. Когда говорят о наличии «узкого места» на производстве?
4. Что нужно делать для устранения «узкого места»?

Практическая работа № 2

Тема: **Распределение функциональных обязанностей и построение организационной структуры управления производственным участком»**

Цель:

- Усвоить основную идею, принципиальные отличия, плюсы и минусы, ситуации применимости различных типов организационных структур управления.
- Научиться аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

Задачи: Практическое занятие способствует более полному пониманию теоретического материала учебного курса МДК 02.03 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач. Выполнение практических работ направлено на формирование профессиональных компетенций ПК 5.3 ПК 5.4.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ 90 минут

ХОД РАБОТЫ

Теоретические основы

Организационная структура управления (управленческая структура) – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений и органов управления, находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении, и объединенных коммуникационными каналами.

В линейной структуре преобладают линейные связи (рис.4.1).

Р1 – линейный руководитель высшего уровня;

Р2 – линейный руководитель среднего уровня;

И – исполнитель

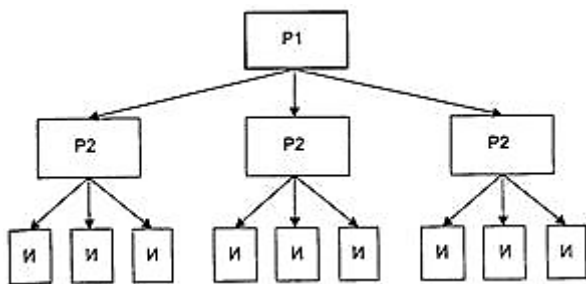


Рис. 1. Линейная структура управления

Функциональную структуру управления используют при большом количестве специализированных работ в организации. В ней преобладает функциональная форма связей (рис.4.2).

В линейно-функциональном типе структуры у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности (функции управления).

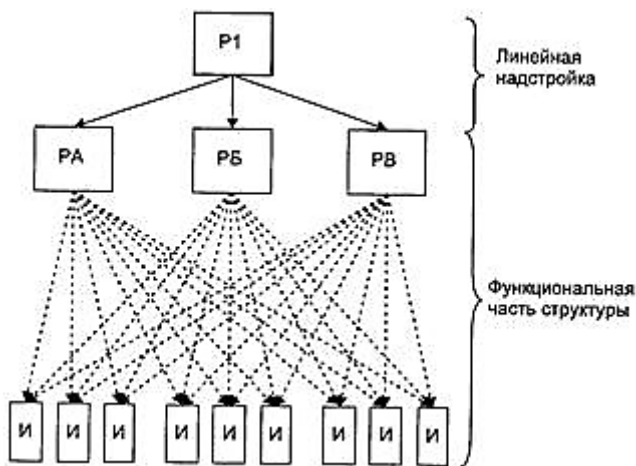


Рис. 2. Функциональная структура управления

Условные обозначения:

РА, РБ, РВ — функциональные руководители по функциям А, Б, В

Варианты линейно-функциональных структур управления показаны на рис. 4.3.

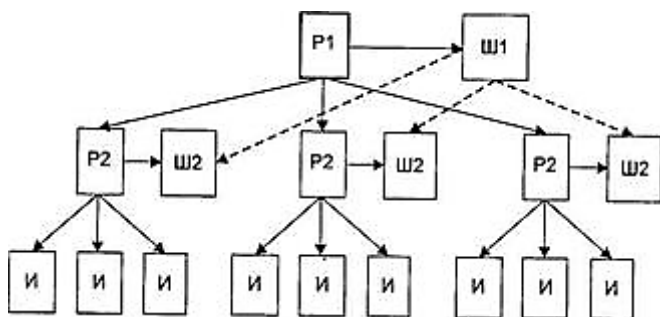


Рис. 3. Линейно-функциональная структура управления

Ш1, Ш2 — штабы специалистов при руководителях разных уровней

Дивизиональная структура управления делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки (рис.4.4). Выделение блоков может происходить по видам товаров и услуг, географическим регионам, потребителям.

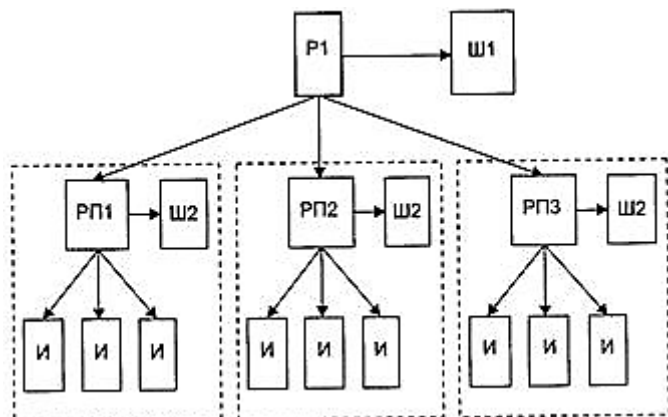


Рис. 4. Линейно-функциональные структуры управления

РП1, РП2, РП3 — руководители производств

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Один из типов проектных структур представлен на рис.4.5.



Рис. 5. Одна из разновидностей проектных структур управления

В матричной структуре у работников есть одновременно два руководителя, обладающих равными правами (рис.4.6):

- по вертикали руководитель функциональной службы;
- по горизонтали руководителю бизнес-процесса, который наделен необходимыми проектными полномочиями для управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

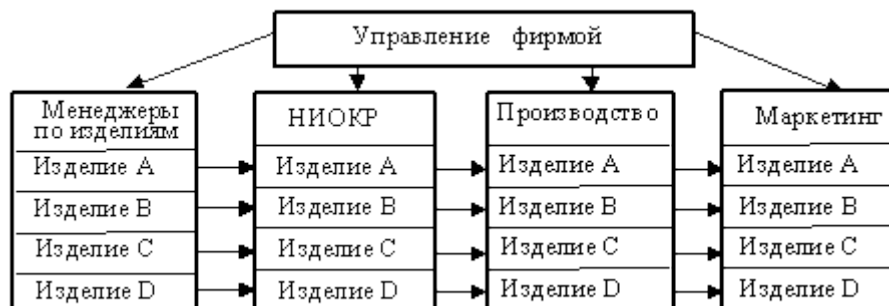


Рис. 6. Матричная структура управления

Множественная, конгломератная или смешанная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления.

Задание 1 (групповое). Построение организационной структуры управления агрегатного, моторного, шиномонтажного, сварочного участков. Можно предложить свой участок.

Задание 2. Распределение функциональных обязанностей работников АТП, согласно должностным инструкциям. Работа с таблицей.

Должность	Права	Обязанности	Ответственность

Рекомендации по заполнению таблицы.

Таблицу можно заполнять на основе информации сайта
<https://pandia.ru/text/77/123/67.php>

Должность выбрать самостоятельно.

Контрольные вопросы

- 1) линейные и функциональные связи в организации;
- 2) типы организационных структур управления (схемы).

Дополнительные вопросы:

- 1) типы связей в организации, их плюсы и минусы, примеры;
- 2) сравнительный анализ типов организационных структур управления (плюсы, минусы, ситуации применения);
- 3) по какому критерию и каким образом структуры управления можно разделить на бюрократические (механистические) и органические (адаптивные)?
- 4) примеры организационных структур реальных организаций.

Практическая работа № 3

Тема: Обоснование расстановки рабочих по рабочим местам в соответствии с объемом работ и спецификой технологического процесса на производственном участке»

Цель работы– научиться применять рациональные приемы организации рабочих мест и расстановки рабочих по рабочим местам в соответствии с объемом работ и спецификой технологического процесса на производственном участке.

Задачи: Практическое занятие способствует более полному пониманию теоретического материала учебного курса МДК 02.03 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач. Выполнение практических работ направлено на формирование профессиональных компетенций ПК5.3,5.4.

Для выполнения работы необходимо **знать:**

- принципы организации рабочих мест;
- перечень технической и учетной документации на рабочем месте ;
- материально-техническое оснащение рабочего места;

Для выполнения работы необходимо **уметь:**

- составлять план мероприятий по совершенствованию организации труда на рабочем месте автослесаря.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

ХОД РАБОТЫ:

Задание 1

Изучите теоретический материал и ответьте на вопросы:

1. Рабочее место (определение)
2. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании рабочего места?
3. Когда трудовые движения рациональны?
4. Каковы требования к планировке рабочего места автослесаря?
5. Оформите в таблицу информацию о применяемом оборудовании на рабочем месте автослесаря.
6. Опишите документальное оснащение рабочего места автослесаря
7. Какие требования предъявляются к одежде автослесаря?
8. Сколько времени должна составлять продолжительность отдыха автослесаря на предприятии. Обоснуйте ответ.
- 9.

Таблица 3.1 – Оснащение рабочего места автослесаря на предприятии

№	Материально-техническое оснащение рабочего места	Предназначение

Таблица 3.2 – Документальное оснащение рабочего места автослесаря

Документация	Содержание

Задание 2

Предложите мероприятия по совершенствованию организации труда на рабочем месте автослесаря по опыту прохождения производственной практики. Оформите предложения в таблице следующего вида:

Таблица 3.3 – Организационно-технические мероприятия по оптимизации организации рабочего места .

Выявленная проблема	Пути решения

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение понятию «рабочее место»
2. Требования к планировке рабочего места автослесаря
3. В каких случаях трудовые движения рациональны?
4. Перечислите материально-техническое оснащение рабочего места автослесаря
5. Какую документацию использует автослесарь в процессе своей работы?
6. какие требования предъявляются к рабочей одежде автослесаря?

Теоретический материал к практическому занятию 4.

Рабочим местом называется участок работы, оснащенный всем необходимым для выполнения производственных операций.

В планировке рабочего места должны учитываться требования биомеханики тела человека: максимальная экономия энергии на трудовые движения и физические усилия.

Трудовые движения рациональны в том случае, если они совершаются одновременно, симметрично, естественно, ритмично и привычно. Все 5 принципов взаимосвязаны. При работе необходимо, чтобы сочеталась работа обеих рук. Физиологически выгодны движения рук симметричные и противоположные по направлению. При этом достигается равновесие тела, что облегчает работу.

Рациональны движения по дугам, соответствующим сочленениям тела, а не прямолинейные (хотя последние и являются кратчайшими). Например, рационально движение руки по дуге с центром в локте или в плече. Во всех случаях наиболее целесообразны простые и привычные движения.

Планировка рабочего места должна обеспечить короткие, неусттомительные движения рук, исключить переключивание инструментов и деталей из одной руки в другую. Предметы, которые рабочий берет правой рукой, размещают справа, а левой рукой - слева. Инструменты и приспособления располагают в строгом порядке, как на рабочем месте, так и в инструментальных шкафах и в ящиках верстаков.

Каждому работающему необходимо обеспечить площадь не менее 4,5 м² при высоте помещения 3,2 м или не менее 15 м³ объема помещения.

Организация рабочего места автослесаря

Правильная организация рабочего места обеспечивает рациональные движения работающего и сокращает до минимума затраты времени на отыскание и использование инструмента и материалов.

При проектировании рабочего места необходимо, прежде всего, стремиться к тому, чтобы облегчить труд человека, создать ему максимум удобств, сделать рабочее место безопасным и удобным.

При этом должны учитываться размеры и форма тела человека, его масса, сила и направление движения рук и ног, особенности зрения и слуха.

При этом должны соблюдаться оптимальные размеры рабочей зоны, для размещения инструментов, материалов, приборов, приспособлений и для выполнения рабочих операций.

Опишем примерную схему организации рабочих мест автослесаря

Основным рабочим местом автослесаря вне постов и линий технического обслуживания и ремонта является пост, оборудованный слесарным верстаком, на котором разбирают и собирают снятые с автомобиля узлы и приборы и выполняют слесарно-подгоночные и другие работы.

Крышку верстака обивают тонкой листовой (кровельной) сталью, что предохраняет его от повреждений и облегчает содержание в чистоте.

Приступая к работе, автослесарь должен подготовить все необходимые для ее выполнения инструмент и приспособления и правильно расположить их на верстаке.

Важную роль играет поддержание инструмента и приспособлений в исправном состоянии и соблюдение правил пользования ими. Для удобства работы тиски должны быть закреплены на верстаке на определенной высоте в зависимости от роста работающего. Тиски установлены правильно, если рука работающего, опирающегося локтем на губки

тисков, касается концами пальцев подбородка.

Молотки должны быть прочно насажены на рукоятки, изготовленные из древесины твердых пород.

Конец рабочей части зубил и крейцмейселей необходимо хорошо затачивать под определенным углом. С верхнего конца зубила, крейцмейселя, а также бородка и выколотки следует удалять образовавшиеся заусенцы, которые, отлетая при ударах молотка, могут поранить.

Деревянные ручки напильников необходимо усиливать металлическими кольцами, предохраняющими ручки от раскалывания и позволяющими плотнее насаживать их на хвостовики напильников.

Приготавливая к работе слесарную ножовку, следует правильно (зубья ножовки должны быть направлены вперед) установить полотно в ножовочный станок и хорошо затянуть барашек, чтобы при резании полотно не изгибалось.

На рабочем месте должна находиться техническая и учетная документация, должностная инструкция, а также документация по безопасности и организации труда.

В техническую документацию входят схемы наиболее сложных станков, подъемно-транспортного оборудования, .

Учетная документация отражает простои оборудования и работу автослесаря. Одна из видов такой документации — эксплуатационный (оперативный) журнал. В качестве обязательного документа на рабочем месте должна находиться инструкция по безопасности труда. Заказ наряды должны храниться в учетной папке и иметь номера.

К документации по организации труда относят календарный график плановых осмотров, сменно-часовой график и карту организации труда автослесаря. Рабочее место должно быть оформлено в соответствии с требованиями технической эстетики.

Рабочая одежда автослесаря должна быть удобной, не стеснять движений при работе и состоять из куртки, брюк или спец. комбинезона. Материал — костюмная ткань с капроновым волокном, гладкокрашенная. На верхнем кармане куртки должна быть эмблема предприятия.

Автослесарь длительное время находится на ногах, его работа связана с повышенным вниманием (в течение смены автослесарь в среднем совершает до 740 различных трудовых действий), поэтому время на отдых должно составлять не менее 5 % отработанного времени.

Практическая работа №4

Тема: Разработка рационального управленческого решения

Цель: формирование умений по принятию рациональных управленческих решений

Задачи: Практическое занятие способствует более полному пониманию теоретического материала учебного курса МДК 02.03 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач. Выполнение практических работ направлено на формирование профессиональных компетенций ПК 5.3 ПК 5.4. Рассмотреть технологию управления, проанализировать стадии и этапы управленческого решения

Время выполнения работы 90 минут

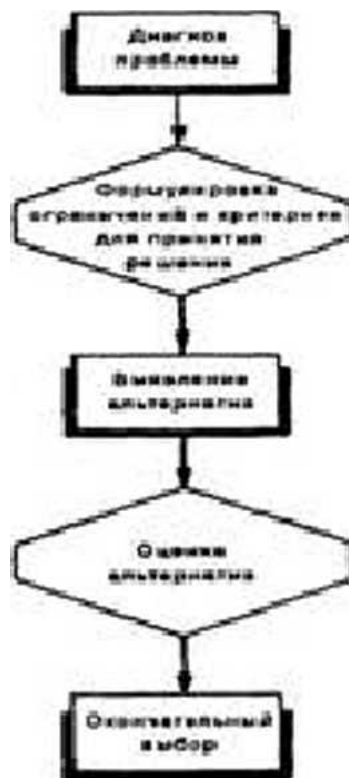
Ход работы:

Изучить теоретические аспекты по теме практического занятия, рассмотреть ситуационные задачи, организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач. Оценивать их эффективность и качество. Ответить на вопросы для обсуждения.

Продолжительность занятия: 2 часа

Теоретические аспекты:

Этапы рационального решения проблем:



1. **Диагностика проблемы.** Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Поступая так, вы сглаживаете отклонения от нормы. Это будет реактивное управление, необходимость очевидна. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Поступая таким образом, вы выступаете в качестве менеджера-предпринимателя.
2. **Формулировка ограничений и критериев принятия решения.** Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решения. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы - такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения - это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в

технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Существенным ограничителем всех управленческих решений является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации.

В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

- 3. Определение альтернатив** - формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.
- 4. Оценка возможных альтернатив.** При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. На этой стадии могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны - яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель. В бизнесе прибыль - неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль.
- 5. Выбор альтернативы.** Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто.
- 6. Реализация решения.** Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко, однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.
- 7. Обратная связь.** На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь - т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения - позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется, прежде

всего, с помощью функции контроля.

Практические задания:

Ситуация №1 Вы - менеджер в крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной территории сбыта автомобилей, начались неурядицы в семье. В недалеком прошлом это был один из наиболее опытных и результативных продавцов вашей фирмы, который имел торговую привилегию. В настоящее время теряется большое количество продаж. Вы, как менеджер, имеете юридическое право ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. **ПРЕДЛОЖИТЕ:** Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Ситуация №2

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно стало известно, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которым холодильники, выпускаемые вашей фирмой, не обладают, но которое способно оказать большое влияние на сбыт. Например, в холодильнике «nofrost» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной, но и в обычной упаковке, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке у фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника, и каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы разузнать о нововведении. **ПРЕДЛОЖИТЕ:** Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Ситуация №3

Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам. **ПРЕДЛОЖИТЕ:** Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Ситуация №4 Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин - претендентов на эту должность. Однако прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны некоторых ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. **ПРЕДЛОЖИТЕ:** Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Ситуация №5

Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при одноразовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять два раза при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в 2 раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. **ПРЕДЛОЖИТЕ:** Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Ситуация №6

Предприятие N в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обуславливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год. На совещании

у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен увеличить объем выпуска продукции. Обсуждались и другие варианты. Задание. Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, выполните первый шаг технологии принятия решения: определите проблему, сформулируйте цель, поставьте задачу или несколько задач, проранжируйте их по очередности решения. Определите, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи. Определите требования к данному решению и проранжируйте их в порядке убывания степени важности. Продумайте, какой количественный критерий будет использоваться для определения достижения поставленной цели.

Ситуация №7

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация.
2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
3. Проанализировал имеющуюся информацию.
4. Разработал альтернативные варианты решения.
5. Выбрал решение.
6. Организовал выполнение решения.

Задание. Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель.

Ситуация №8

Малое предприятие "Р" занимается розничной торговлей шампуней для автомобилей. "Р" арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается этот магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

Задание. Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя. Если ошибки есть, то в чем они заключаются. Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия. Какова должна быть технология принятия решения в данной ситуации. Какую информацию не использовал руководитель при принятии решения об открытии новой торговой точки. Какие критерии должен использовать руководитель при принятии данного решения.

Контрольные вопросы:

1. Что является основой для принятия качественных и эффективных управленческих решений?
2. Какие черты управленческих решений вы можете назвать?

3. Назовите стадии рационального управленческого решения?
4. Какие подходы к классификации управленческих решений вы можете назвать?
5. Что такое рациональное управленческое решение?

Практическая работа №5.

Тема: Оформление управленческой документации

Цели:

- научиться разрабатывать документы, регламентирующие структуру и штатную численность организации;
- развить навыки поиска, анализа и использования информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач.

Для выполнения работы необходимо **знать**:

- сущность и классификацию документов предприятия;
- назначение организационно-правовых документов.

Для выполнения работы необходимо **уметь**:

- находить и использовать необходимую информацию по данной теме;
- характеризовать данные по оформлению документов;

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

Средства обучения и наглядные пособия:инструкционная карта, тетрадь, раздаточный материал ПК, Интернет.

ХОД РАБОТЫ:

Задание 1. Оформить по предложенному вам образцу структуру, штатную численность и штатное расписание организации со следующим перечнем работников.

Недостающие реквизиты придумайте самостоятельно.

Вариант 1. Директор, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по АХЧ, главный бухгалтер, бухгалтеры, кассир, экспедиторы, администратор, продавцы, уборщики служебных помещений, сторож, дворник.	Вариант 2. Директор, заместитель по экономическим вопросам, начальники участков, монтажники, замерщики, экономист, бухгалтеры, плановики, водители, кладовщики, приемщики заказов, секретарь, уборщица, сторож.
Вариант 3. Генеральный директор, заместитель по безопасности, заместитель по охране труда, охранник, главный бухгалтер, бухгалтеры, кассир, уборщица	Вариант 4. Генеральный директор, заместитель по экономическим вопросам, заместитель по коммерческой деятельности, экономист, менеджер, секретарь, уборщица, сторож.
Вариант 5. Генеральный директор, экономист по сбыту, инженер, заведующий архивом, табельщик, экспедитор, агент торговый, агент, кассир, нарядчик, эксперт, техник, юрист	Вариант 6. Директор, секретарь, отдел кадров, инспектор, главный бухгалтер, бухгалтеры, кассир, начальники участков, монтажники, замерщики, охрана
Вариант 7. Директор, руководитель подразделения главный редактор, научный редактор, редактор, технический редактор, художественный редактор, выпускающий младший редактор, корректор, секретарь	Вариант 8. Генеральный директор, заместитель планово-экономического отдела, переводчик, секретарь, экономист, техник, лаборант, художник, инженер, начальник отдела кадров, отдел стандартизации
Вариант 9. Директор, главный экономист, топменеджер, начальник отдела, администратор, менеджер, продавец, главный бухгалтер, бухгалтеры, кассир, уборщица, охранник	Вариант 10. Генеральный директор, начальник отдела, сварщик, электрик, механик, отдел кадров, инспектор, главный бухгалтер, бухгалтеры, кассир, охранник, уборщица.
Вариант 11. Генеральный директор, заместитель по безопасности, заместитель по охране труда, охранник, главный бухгалтер, лаборант, инспектор отдела	Вариант 12. Генеральный директор, технолог, заведующий складом, диспетчер, мастер участка, инженер, лаборант, инспектор отдела кадров, техник,

кадров, техник, товаровед, экономист, Вариант 13. Директор, консультант, агент по снабжению, экспедитор, техник, технолог, инженер, сварщик, механик, заместитель директора по производству, кассир, диспетчер, лаборант	товаровед, экономист, эксперт, экспедитор Вариант 14. Директор, специалист по связям с общественностью, агент, заместитель директора по производству, механик, главный экономист, менеджер, лаборант, чертёжник, программист
--	--

Задание 2. Оформить структуру, штатную численность и штатное расписание организации на примере предприятия, характеризующего **Вашу** специальность.

ОБРАЗЕЦ

								Код	0301017
								Форма по ОКУД	
								по ОКПО	
(наименование организации)									
ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ					Номер документа	Дата составления			
					УТВЕРЖДЕНО				
					Приказом организации от "28" декабря 2015 г. № 36				
на период 1 год с "01" января 2016 г.					Штат в количестве 16,5 человек единиц				
Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. ((гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4)	Примечание	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Правление	01	Директор	1	40000				40000	
		Главный инженер	1	35000				35000	
		Главный бухгалтер	1	35000				35000	
Бухгалтерия	02	Бухгалтер	2	25000				50000	
	02	Экономист	1	25000				25000	
Отдел реализации		Старший менеджер	1	20000				20000	
		Менеджер	2	18000				36000	
	03	Продавец-консультант	2	Сдельная оплата труда					не менее 90000 руб.
	04	Заведующий хозяйством	0,5	15000				7500	
Хозяйственный отдел	04	Уборщица	1	7000				7000	
	04	Дворник	1	7000				7000	
	04	Сторож	3	Часовая оплата труда					35 руб./час
		Итого	16,5						
Руководитель кадровой службы	Бухгалтер		подпись		Иванова Т.А.				
	(должность)		(личная подпись)		(расшифровка подписи)				
Главный бухгалтер	подпись		Петрова И.И.						
	(личная подпись)		(расшифровка подписи)						

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. К каким документам относятся структура и штатная численность?
2. На каком бланке оформляются эти документы?
3. В чем состоит отличие структуры и штатной численности от штатного расписания?
4. С кем согласовываются структура и штатная численность?
5. Кем утверждается штатное расписание?

